

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Área de Concentração: Gestão de Negócios

Tese de Doutorado

**Institucionalização, estrutura e comportamento
das universidades públicas estaduais
paranaenses**

Luiz Tatto

Florianópolis (SC)

2005

LUIZ TATTO

**Institucionalização, estrutura e comportamento
das universidades públicas estaduais
paranaenses**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

FLORIANÓPOLIS (SC), Julho de 2005

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

T221i Tatto, Luiz
 Institucionalização, estrutura e comportamento das
 universidades públicas estaduais paranaenses / Luiz
 Tatto. – Florianópolis, SC : [s.n.], 2005.
 279 f. : il. color.

 Orientador : Prof. Dr. Nelson Colossi
 Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
 Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
 Produção, 2005.

 1. Universidade - Paraná. 2. Universidade pública
 estadual - Institucionalização - Paraná. 3. Gestão
 universitária. 4. Universidade pública estadual -
 Estrutura - Paraná. 5. Universidade pública estadual -
 Comportamento - Paraná. 6. Universidade pública
 estadual - Cooperação - Paraná. 7. Cooperação
 universitária. I. Universidade Federal de Santa
 Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
 Produção. II. Título.

CDD 21.ed. 378.98162

ELIANE M. S. JOVANOVIČ CRB 9/1250

Luiz Tatto

INSTITUCIONALIZAÇÃO, ESTRUTURA E COMPORTAMENTO
DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS PARANAENSES

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Doutor em
Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 21 de julho de 2005.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do PPGE

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Nelson Colossi

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Jorge Bounassar Filho
Universidade Estadual de Londrina



Prof. Dr. Almeri Paulo Finger
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Geraldo R. Caravantes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. A. Diomário Queiroz
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Universidade Federal de Santa Catarina

HOMENAGEM ESPECIAL

*Aos meus pais, Verônica e José,
“in memoriam”, que não tiveram a
oportunidade de ingressar no
maravilhoso mundo das letras,
mas souberam com sabedoria me
educar e encaminhar para o
mundo do conhecimento.*

DEDICATÓRIA

*Ao Rafael, filho e fonte de minha
inspiração; e a Loraine, esposa,
amiga e companheira de todas as
horas, que juntos construímos e
realizamos sonhos.*

GRATIDÃO

*Ao professor Dr. Nelson Colossi,
orientador e incentivador, por
primeiro acreditar na nossa
proposta e depois contribuir
diligentemente para a sua
materialização.*

Agradecimentos

À Universidade Estadual de Maringá, através do Departamento de Administração e da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação que possibilitou meu afastamento para a realização do Doutorado.

À Universidade Federal de Santa Catarina, através do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção com seus professores e funcionários que com alegria, entusiasmo e liberdade acadêmica somaram aspectos importantes ao meu aprendizado acadêmico e de vida.

Aos Professores: Dr. Nelson Colossi; Dr. Antonio Diomário de Queiroz; Dra Christianne C. de S. R. Coelho; Dr. Francisco F. Fialho; Dr. Cristiano J. Castro de Almeida Cunha e Dr. Nelci Barros, por tudo aquilo que junto se aprendeu e construiu nas dimensões: técnica, científica, cultural e social durante o período de realização dos créditos.

Aos colegas: José Santo Dal Bem Pires; Lígia Momm; Olavo Kucker Arantes; Valdir Gomes; Marco Antonio Struve; Marcelo Reis Cezar; Dinorá Meinicke; Korine Dekker de Caon; Lílian Conde; Laudelino José Sardá e tantos outros que, em diferentes momentos, juntos compartilhamos e construímos novos conhecimentos.

Aos meus familiares, irmãos(ãs), cunhados(as), sobrinhos(as), primos(as) pelo companheirismo irrestrito, pela motivação e incentivos constantes.

Aos dirigentes, professores e servidores técnico-administrativos das cinco (5) universidades (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE, UNICENTRO) estaduais paranaenses que sob diferentes formas contribuíram para que esse trabalho se materializasse.

A Darce Ruiz e Cristiani Passolongo que diligentemente realizaram: a primeira a revisão gramatical e de apresentação e a segunda a revisão dos gráficos e tabelas.

Finalmente, agradeço a todos aqueles que anonimamente contagiados com a idéia de nosso projeto, contribuíram à sua maneira, para que meu sonho se tornasse realidade.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE ORGANOGRAMAS	11
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE GRÁFICOS	12
ABREVIATURAS E SIGLAS	13
RESUMO	14
ABSTRACT	16
APRESENTAÇÃO	17
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	18
1.1 A Organização do Ensino Superior	20
1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos	27
1.3 Justificativa e Limitações do Estudo	30
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	35
2.1 Fatores Essenciais no Processo de Institucionalização	35
2.1.1 Aspectos Conceituais	35
2.1.2 Tipologias na Institucionalização	39
2.1.3 Fatores que compõem a Institucionalização	42
2.1.4 Categorias e Fatores de análise para a pesquisa	47
2.2 Fatores da Estrutura Organizacional	49
2.2.1 Aspectos Conceituais	49
2.2.2 Tipologias Organizacionais	56
2.2.3 Fatores que compõem a Estrutura Organizacional	62
2.2.4 Categorias e Fatores de análise para a pesquisa	74
2.3 Fatores do Comportamento Organizacional	75
2.3.1 Aspectos Conceituais	75
2.3.2 Níveis de Análise no estudo do Comportamento Organizacional	79
2.3.3 Categorias e Fatores de análise para a pesquisa	94
2.4 Redes de Cooperação Interuniversitária	95
2.4.1 Significado e relevância das Redes de Cooperação	96
2.4.2 Tipologias de Redes e suas aplicações	99
2.4.3 Redes de Cooperação Universitária	108
2.4.4 Categorias e Fatores de análise para a pesquisa	118

CAPITULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	121
3.1 Base Epistemológica da Pesquisa	121
3.2 O Estudo Comparativo como método predominante	128
3.3 Delimitação do Estudo	134
3.4 Coleta e Análise de Dados	137
3.5 Definição de Termos	142
3.6 Resultados Esperados	147
 CAPITULO IV – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
PÚBLICO ESTADUAL PARANAENSE	149
4.1 – Perfil da Universidade Estadual de Londrina – UEL	150
4.2 – Perfil da Universidade Estadual de Maringá – UEM	156
4.3 – Perfil da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG	161
4.4 – Perfil da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE	166
4.5 – Perfil da Universidade. Est. do Centro Oeste do Pr. – UNICENTRO ...	171
4.6 – Perfil do Potencial Científico, Tecnológico e Cultural do Sistema de Ensino Superior Público Estadual Paranaense	176
 CAPITULO V – RESULTADOS DA PESQUISA	181
5.1 – Processo de Institucionalização das universidades públicas estaduais paranaenses	181
5.1.1 – O contexto da institucionalização do ensino de graduação	182
5.1.2 – O contexto da institucionalização da pesquisa e pós-graduação	186
5.1.3 – O contexto da institucionalização da extensão e das publicações	192
 5.2 – Estrutura e Comp. das universidades públicas est. paranaenses	197
5.2.1 – Missão, visão e objetivos – posicionamento estratégico	198
5.2.2 – Cultura organizacional e a política de recursos humanos	203
5.2.3 – Os processos decisório e sucessório	207
5.2.4 – Os processos organizacionais	212
 5.3 – A Cooperação Interuniversitária das universidades públicas estaduais paranaenses	218
5.3.1 – A importância e significado da cooperação interuniversitária	218
5.3.2 – Experiências de cooperação interuniversitária	224
5.3.3 – Agentes articuladores da cooperação interuniversitária	227

CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	235
6.1 – Apresentação	235
6.2 – Contribuições Relevantes	236
6.3 - A Proposição de Diretrizes de Cooperação Interuniversitária	239
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	250
ANEXOS	274
Anexo 1 – Modelo de Instrumento de Coleta de Dados	256
Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD)	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Roteiro de Análise.....	18
Figura 2.1 – Processos inerentes à institucionalização.....	44
Figura 2.2 - A evolução dos conceitos de redes na persp. Organizacional	100
Figura 3.1 – Espaço Metodológico Quadripolar	122
Figura 3.2 – Tipos de Pesquisa	126
Figura 6.1 – Diretrizes de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense	240

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1.1 – UEL em Números (1970 – 2004)	151
Tabela 4.1.2 - UEL – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004	153
Tabela 4.2.1 – UEM em Números (1970 – 2004)	156
Tabela 4.2.2 – UEM – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004	159
Tabela 4.3.1 – UEPG em Números (1970 – 2004)	161
Tabela 4.3.2 - UEPG – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004	163
Tabela 4.4.1 – UNIOESTE em Números (1991 – 2004)	166
Tabela 4.4.2 – UNIOESTE – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004	168
Tabela 4.5.1 – UNICENTRO em Números (1991 – 2004)	171
Tabela 4.5.2 – UNICENTRO – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004....	173

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 4.1.1 – UEL – 2004	155
Organograma 4.2.1 – UEM – 2004	160
Organograma 4.3.1 – UEPG – 2004	165
Organograma 4.4.1 – UNIOESTE – 2004	170
Organograma 4.5.1 – UNICENTRO – 2004.....	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Fatores Constitutivos de Institucionalização	48
Quadro 2.2 - O Paradigma Weberiano	53
Quadro 2.3 - Tipologia das Estruturas Organizacionais	57
Quadro 2. 4 - Fatores Estruturantes da Organização	74
Quadro 2. 5 – A Proposição Estratégia-Estrutura	72
Quadro 2. 6 – Modelo Básico de Comportamento Organizacional	79
Quando 2. 7 – Fundamentos do Comportamento Individual	87
Quadro 2.8 – Fundamentos do Comportamento de Grupo	91
Quando 2. 9 – Fundamentos do Comportamento ao nível de Organização	93
Quadro 2.10 – Quadro Síntese dos Fatores de Análise Comportamental	95
Quadro 2. 11 – Síntese dos aspectos epistemológicos considerados	97
Quadro 2.12 - Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais	98
Quadro 2.13 - Áreas temáticas de cooperação interuniversitária	108
Quadro 2.14 - Fatores de Cooperação Universitária	120
Quadro 4.1.1 – UEL - Panorama de Cursos e Publicações - 2004	152
Quadro 4. 2.1 – UEM - Panorama de Cursos e Publicações - 2004	157
Quadro 4.3.1 – UEPG - Panorama de Cursos e Publicações - 2004	162
Quadro 4.4.1 – UNIOESTE - Panorama de Cursos e Publicações - 2004	167
Quadro 4.5.1 – UNICENTRO -Panorama de Cursos e Publicações - 2004	172

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEL	154
Gráfico 4.2.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEM	159
Gráfico 4.3.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEPG	164
Gráfico 4.4.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UNIOESTE ...	169
Gráfico 4.5.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UNICENTRO ..	174
Gráfico 4.6.1 – Cursos de Graduação das Universidades Públicas	
Estaduais Paranaenses – 2004	176
Gráfico 4.6.2 – Cursos de Mestrado das Universidades Públicas Estaduais	
Paranaenses – 2004	177
Gráfico 4.6.3 – Cursos de Doutorado das Universidades Públicas	
Estaduais Paranaenses – 2004	178
Gráfico 4.6.4 - Publicações Científicas e Culturais das Universidades	
Públicas Estaduais Paranaenses – 2004	179

Resumo

TATTO, Luiz. **Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses**. 2005. 279f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A presente tese tem como objetivo geral, aproximar visões e experiências institucionais, visando a cooperação acadêmica e organizacional, na perspectiva estrutural e comportamental das instituições de ensino superior públicas estaduais paranaenses. A partir desse objetivo nuclear, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: (a) Analisar o processo de institucionalização das respectivas universidades estudadas, identificando suas características comuns e diferenciadas; b) Analisar a estrutura e o comportamento organizacional, respectivamente, nas universidades estudadas, identificando fatores comuns e diferenciados entre elas; c) Circunscrever a influência do processo de institucionalização no comportamento e na estrutura das universidades estudadas; d) Propor diretrizes de cooperação interuniversitária, capazes de estimular o intercâmbio científico e tecnológico entre as universidades do sistema público estadual paranaense. Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter histórico-longitudinal, que pode ser delineado como um estudo multi-caso, marcadamente de cunho descritivo e interpretativo. Os dados foram coletados por meio de trinta e três (33) entrevistas não estruturadas e, organizadas por instituição objeto de estudo, por fatores constituintes das dimensões: institucionalização, estrutura e comportamento. As entrevistas foram realizadas com informantes-chave das cinco (5) universidades (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE, UNICENTRO) estaduais paranaenses. Os principais resultados encontrados indicam a possibilidade de haver forte consistência entre os fatores institucionalizantes identificados em cada universidade e o seu conjunto na proposição de um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária, a partir da perspectiva conceitual das ciências administrativas. Conclui-se que as universidades quando observadas, cada uma individualmente ou no seu conjunto, apresentam - pela sua evolução e estágio já alcançado, - forte aderência para participar, construir e manter um sistema de cooperação interuniversitária na forma como proposto nesse estudo. Também destaca-se nesse contexto o papel atribuído e a ser desempenhado: (a) pelo sistema de ensino superior público estadual enquanto setor estratégico para o

desenvolvimento científico e tecnológico; (b) pelo Estado do Paraná, através do Governo, como principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico; (c) pelo papel de cada universidade singular no processo de cooperação interuniversitária. Além das indicadas, o estudo identificou e agrupou um conjunto de contribuições que podem ser relevantes, se forem estudadas também à luz de outras perspectivas teóricas, conduzindo ao avanço do conhecimento sobre organizações universitárias e sua gestão.

Palavras-chave: Estrutura; Institucionalização; Comportamento; Cooperação Universitária.

ABSTRACT

Institutionalization, structure and conduct of public universities in state of Paraná

This research aims at approaching institutional views and experiences by focusing the organizational and academic cooperation, outlooking the structure and conduct of public universities in the state of Paraná - Brazil. From this nuclear objective, the following specific objectives were established: a) to analyze the institutionalization process of the studied universities respectively, identifying their similarities and differences; b) to analyze their structure and conduct, as well as investigating their similarities and differences; c) to limit the influence of the institutionalization process on the structure of the universities; d) to propose guidelines of cooperation inter university capable to stimulate the scientific and technological exchange, among Paraná public system universities. The humanistic qualitative research (historical longitudinal) which may be outlined as a descriptive and interpretative multi-case was applied. Thirty-three non-structured interviews were collected and organized according to each institution's constituent factors: dimension, institutionalization, structure and conduct. The interviews were accomplished by using key informants of five Paraná public universities: UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE and UNICENTRO. Results show probability of strong consistency between the institutionalizing factors, identified individually and wholly, in terms of proposing an inter university cooperation model, outlooking concepts of administration sciences. As a conclusion, the universities, while observed individually and wholly, show strong tendency to participate, construct and maintain an inter university cooperation system, as proposed by this research. It is also important to stand out the role attributed to and to be played by: a) the higher education public system of the state as a strategic sector for scientific and technological development; b) by Paraná government as a supporter and encouraging mediator in the scientific and technological process; c) by each peculiar university role in the process of inter university cooperation. Besides the pointed out contributions, the study identified and grouped a set of attributions which may be relevant if used in the light of other theoretical perspectives, providing the advance of knowledge on university organizations and their management.

Key words: structure, institutionalization, conduct, university cooperation.

APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa, enfoca as dimensões relativas a institucionalização, estrutura e comportamento no contexto universitário a partir da realidade do ensino superior público estadual paranaense. A partir dessas dimensões e apoiando-se na literatura da ciência administrativa, propõe um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Relata através de análise sistematizada o potencial existente em cada uma das cinco instituições (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE, UNICENTRO), em relação as competências instaladas para a potencialização da cooperação interuniversitária. O estudo também considera as transformações políticas e sociais ocorridas no país, ocasionadas pelas interferências externas impostas pela globalização da economia, pelos avanços da ciência e da tecnologia e pelos fatores políticos e sociais induzidos pelas mudanças no comportamento das pessoas e das organizações, especialmente às universidades, ao propor um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária.

O estudo está subdividido em seis capítulos. No Capítulo I, contextualiza-se o tema, define-se a problemática, os objetivos e a justificativa para a escolha do tema. No Capítulo II, destinado à fundamentação teórico-empírica, faz-se resgate das questões epistemológicas e fatores que envolvem e circunscrevem a institucionalização, estrutura, comportamento e cooperação interuniversitária. No Capítulo III, apresenta-se e descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e sua condução. A abordagem utilizada foi predominantemente do tipo qualitativa, exploratória, permeada por alguns aspectos quantitativos, em menor incidência. A coleta e análise dos dados foi orientada tendo como suporte as teorias sociais e metodológicas emergentes. No Capítulo IV, apresentam-se os perfis de cada uma das universidades estaduais que compõe o sistema de ensino superior público estadual paranaense. No capítulo V, apresentam-se e analisam-se os resultados da pesquisa, os agentes e mecanismos articuladores que proporcionaram os processos de institucionalização, a formação da estrutura, a definição do comportamento e as ações de cooperação dentro e no sistema.

Finalmente, no Capítulo VI, as conclusões e recomendações apontam para as contribuições relevantes obtidas a partir do estudo realizado e a proposição de um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária circunscrito à luz das condições institucionais, estruturais e comportamentais identificadas em cada uma das

universidades analisadas que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

A presente tese, propôs-se identificar e estudar num primeiro momento, em cada universidade pública estadual paranaense selecionada, os fatores que explicam a sua institucionalização, estrutura, comportamento e as ações e políticas de cooperação interuniversitária. Num segundo momento, a partir dessa investigação, identificar e conhecer as semelhanças e diferenças de tais fatores para circunscrever e propor um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

No sentido de facilitar o esforço investigativo, elaborou-se previamente um esquema de análise, para proporcionar maior clareza, tanto para quem se propôs desenvolver o trabalho, quanto para aqueles que têm a tarefa de proceder a análise e verificar sua consistência do ponto de vista teórico e metodológico. A **Figura 1.1 – Roteiro de Análise**, a seguir explicita esta intenção.

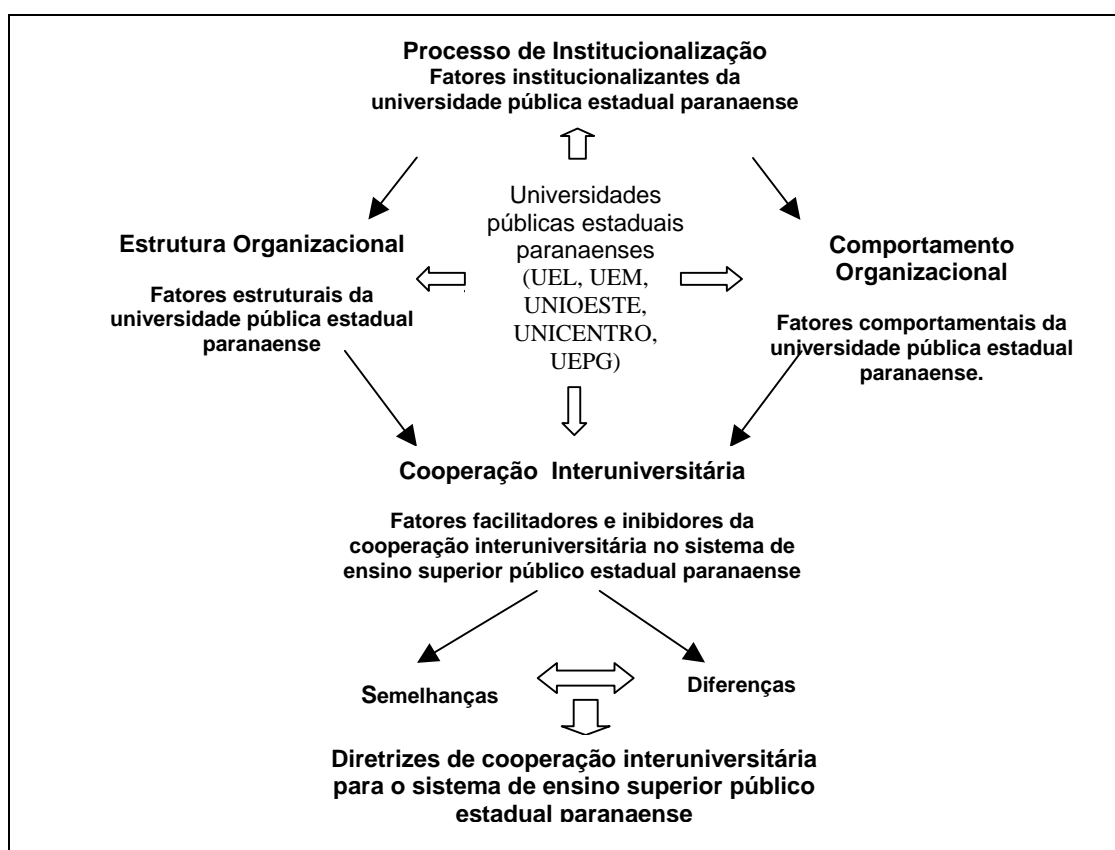


Figura 1.1 – Roteiro de Análise

No esquema desenvolvido, o conjunto das setas, indica que o estudo parte da revisão bibliográfica, na perspectiva da ciência administrativa, referente a institucionalização, estrutura, comportamento organizacional e cooperação interuniversitária. Procura também identificar e explicitar os fatores que dão suporte teórico para explicar a evolução e o estágio atual de cada universidade pública estadual paranaense. Com base no suporte teórico reunido e resultante da fase anterior, deriva-se para a busca de uma congruência de entendimento. Partindo de literatura especializada, sobre institucionalização, estrutura, comportamento e cooperação universitária de um modo geral, a partir de fatores de análise, busca-se identificar elementos instituintes e estruturantes comuns para qualquer universidade. A partir dessa fase, partiu-se para conhecer e estudar, através de uma análise qualitativa, a institucionalização, a estrutura, o comportamento e a cooperação interuniversitária das universidades públicas estaduais paranaenses. Utiliza-se do universo das universidades referidas no roteiro, levantando-se as diferenças e semelhanças de cada uma, onde a partir das análises realizadas buscou-se propor diretrizes de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Cabe destacar que, dentro do sistema, o estudo por razões metodológicas e operacionais, (ver Cap. III – Procedimentos Metodológicos), limitou o seu espaço de investigação, para o conjunto das cinco universidades estaduais paranaenses (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE, UNICENTRO). Não foram incluídas portanto, para os fins desse estudo, as instituições estaduais paranaenses classificadas como faculdades, num total de doze (12), conforme seguem: EMBAP – Escola de Música e Belas Artes do Paraná; FAP – Faculdade de Artes do Paraná; FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana; FALM – Fundação Faculdades Luiz Meneguel; FECILCAM – Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão; FAFICP – Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procopio; FAFIJA – Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Jacarezinho; FAEFIJA – Faculdade Estadual de Educação Física de Jacarezinho; FUNDINOPI – Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro de Jacarezinho; FAFIPA – Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranaíba; FAFIPAR – Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá; e, FAFIUUV – Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória.

1.1 A Organização do Ensino Superior

Enquanto organização, a universidade possui características peculiares que a diferencia das demais organizações sociais. As universidades, desde que se tem conhecimento de sua existência, procuraram proporcionar e proporcionam o livre pensar, a sistematização do resultado do livre pensar e sua crítica e reconstrução. Por isso, a autonomia do livre pensar não é apenas um atributo da universidade, mas elemento essencial à própria idéia de universidade, que muitas vezes, desperta controvérsias na sua operacionalização e interpretação (TATTO et. al. 2003).

Por outro lado, em trabalho organizado por FINGER (1988), e a partir deste, podemos apontar que, em resumo enquanto instituição, a universidade pode assumir, a partir do contexto onde está inserida uma dentre as seguintes perspectivas.

“Na newmaniana a universidade visualiza-se como um lugar de ensino do saber universal. Na perspectiva humboldtiana o postulado é de que a universidade é o espaço que traduz a aspiração da humanidade à verdade, cuja tarefa é contínua e que só pode prosseguir pela investigação incessante. Na perspectiva whiteheadiana a universidade incorpora a idéia de centro de progresso. Na perspectiva napoleônica, a universidade deve estar ideologicamente submetida ao poder e ter uma função geral de preservação da ordem social pela difusão de uma doutrina comum”. (p. 13-20).

A cada modelo, do mesmo modo, estão inevitavelmente imbricados os objetivos, formas organizacionais, estratégias de inserção social e processos decisórios como bem demonstram estudos realizados e organizados [COLOSSI, (2002); MELO e COLOSSI, (2004); e COLOSSI e SOUZA PINTO, (2004)].

De todo modo, a análise de organizações universitárias, requer uma contextualização, principalmente a partir da revolução industrial, tempo de inúmeras e profundas mudanças de valores que têm caracterizado as relações sócio-econômicas e políticas desde o início do século XX. Guardadas as devidas peculiaridades de cada universidade e do seu contexto social, histórico, político e cultural, características podem ser relacionadas, a partir de um espaço geográfico e político. É o que veremos a seguir.

O sistema de ensino superior no Brasil, historicamente, apresenta características bastante diferenciadas, em relação ao de outros países. Talvez porque, inspirado inicialmente no modelo europeu napoleônico, acabou por absorver, posteriormente, elementos derivados do sistema norte-americano. Por exemplo. A unidade de patrimônio e administração; estrutura orgânica com base em departamentos, reunidos ou

não em unidades mais amplas; vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes. Também incorporou a concepção germânica da indissociabilidade entre ensino e pesquisa, fazendo desta a fonte abastecedora daquele. Finalmente, não podem ser esquecidos, alguns influxos do pensamento católico.

No Brasil, as universidades por determinação legal permaneceram organizações da mesma maneira por aproximadamente trinta anos. Aos poucos, porém, ajustes foram ocorrendo mais na superficialidade do que no essencial. A lei federal nº 5.540 de 1968 norteou até 1996 a estrutura universitária. A partir de 1997, com a lei federal nº 9.394/96, o entendimento do que é universidade, suas funções, princípios e diretrizes foram sendo alterados e com certos avanços, principalmente na busca da construção de uma agenda mínima de discussão. Resultando em documento, na forma de Exposição de Motivos que o MEC (2005), articulou com os diferentes segmentos da sociedade organizada para uma futura lei de reforma da educação superior, agora em processo de tramitação no Congresso Nacional.

O desenvolvimento do ensino superior brasileiro tem como um dos vetores principais o processo de aglutinação (fusão) de instituições isoladas a principal forma de criação de universidades. Segundo CUNHA (1983), são raras as universidades de hoje que, escaparam deste processo aglutinador. Por outro lado, as estruturas básicas, nas quais passaram a operar funcionalmente se enquadram naquelas identificadas nos estudos organizados por FINGER (1988).

A mudança estrutural ocorrida com a reforma universitária de 1968 promoveu a adoção do modelo norte-americano de universidade, sem levar em conta as peculiaridades das instituições e da realidade brasileira. O cerne desta nova estrutura, centrava-se na não duplicação de meios para os mesmos fins, dando origem a estrutura matricial existente até hoje na maioria das universidades brasileiras, principalmente as públicas. Nessa estrutura matricial, encontram-se os departamentos, com as suas características funcionais, e os cursos, organizados como projetos. Os professores estão vinculados funcionalmente aos departamentos e são cedidos para atuarem nos “projetos” dos cursos. Tudo isso, via negociação entre departamentos e coordenação de cursos.

Cabe sublinhar que o departamento é sempre um ente complexo, constituído em torno do binômio funções e pessoas, ou seja, um agrupamento de pessoas que vai desempenhar um conjunto de funções e atividades no campo do ensino, pesquisa e extensão de alguns campos do conhecimento, denominados matérias. Nesta perspectiva,

segundo RIBEIRO (1977), dois critérios básicos de departamentalização são aplicáveis à instituição universitária:

“1º critério. A cada matéria corresponderá um departamento; neste caso o universo de conhecimento é decomposto em unidades menores chamadas matérias e, em torno de cada uma delas, organizar-se-á um departamento. O jargão universitário tem chamado, para esse critério, de *departamentalização matério-cêntrica*.”

2º critério. A cada curso ministrado pela Universidade corresponderá um departamento; parte da noção de que cada curso, em seu conteúdo global, está vinculado a uma determinada parcela do conhecimento humano, formando um conjunto de matérias que devem ser tratadas de maneira mais ou menos uniforme no seu conteúdo e metodologia e, por isso, devem constituir um departamento. A esse critério, a linguagem comum nos meios universitários tem denominado de *departamentalização carreiro-cêntrica*” (p.82).

- A *carreiro-cêntrica*, portanto, se identifica como a carreira ou curso. Este é o modelo tradicional historicamente seguido no Brasil. Enquanto que o *matério-cêntrico* de origem norte americana só agrupa matérias específicas tais como matemática, física, biologia e assim por diante. Os dilemas do uso de um, de outro ou a combinação desses critérios e suas conseqüências, podem ser inferidas em FINGER (1988) quando aborda a gestão acadêmica.

- Se por um lado, esse tipo de estrutura departamentalizada apresenta a vantagem de evitar a duplicação de meios, por outro lado, ela apresenta uma desvantagem que se acentua, no caso das universidades brasileiras o da duplicidade de comando. No modelo americano, os cargos de chefia não adquirem o caráter eletivo que adquiriram aqui (principalmente no sistema público), fazendo com que se criem coalizões divergentes que se digladiam no processo de distribuição do corpo docente entre os cursos, entre outros aspectos. São, pode-se dizer, freqüentes os casos em que chefes de departamentos indiquem professores menos qualificados para um determinado curso, em função de ser adversário político de um determinado coordenador. No meio deste processo está o docente, com pouca liberdade de escolha e tendo que manter relações, tanto com a estrutura funcional, quanto com a de projetos (MACHADO e SILVEIRA, 1998).

- Outra característica das universidades brasileiras são as decisões colegiadas. Existem colegiados em quase todos os níveis (conselho superior, de centros ou faculdades, departamental e de curso). A pluralidade do ambiente universitário demanda uma decisão igualmente plural e colegiada. No entanto, é possível perceber exageros, que se apresentam no elevado número de órgãos colegiados e, dentro destes, pelo elevado número de membros, tornando quase impossível chegar-se a qualquer decisão.

Também se observa, a insistência em concentrar decisões operacionais em conselhos superiores, por temer delegá-las. Os assuntos, por vezes, não se esgotam na instância mais próxima da ação, normalmente ascendendo em várias e sucessivas instâncias, que devem corroborar ou mostrar-se contra as decisões das instâncias anteriores. Estes excessos tornam as decisões morosas. Ainda em relação ao processo decisório, segundo MACHADO e SILVEIRA (1998), muitas instâncias, por falta de conhecimento ou de interesse, acabam apenas corroborando a posição dos órgãos e cargos executivos (vão atrás), agregando pouco ou quase nada, a não ser o tempo consumido pelo processo decisório. Em relação a essa questão, MARCOVITCH (1998), destaca a importância dos colegiados, que coletivizam o processo decisório e se constituem em um elemento de contrapor, ao mesmo tempo em que os critica, ao dizer que, para tornarem-se articulações profícuas, os colegiados não podem ser despachantes ou carimbadores de processos. Eles deveriam, acima de tudo, reduzir a carga burocrática e se tornarem verdadeiros pulmões de reflexão sobre o presente e futuro.

Outro ponto a destacar é a alta formalização, até mesmo em função da amplitude das decisões tomadas no âmbito dos colegiados. Para cada decisão gera-se uma resolução, portaria ou regulamento para comunicar aos interessados e se fazer cumprir. Nessa linha, por exemplo ALMEIDA (2001), aponta os seguintes problemas organizacionais da universidade:

“...morosidade nos procedimentos e nas decisões acadêmicas e administrativas; centralização excessiva em algumas áreas de decisão; excessivo comprometimento do tempo de trabalho dos docentes em atividades administrativas; superposição de estruturas e de competência em certas esferas; excessivo número de instâncias decisórias; desarticulação entre o ensino de graduação e o de pós-graduação; precária articulação entre ensino, pesquisa e extensão; separação entre o ciclo básico e o profissional na graduação, causando rupturas indesejáveis nos processos de ensino-aprendizagem; o isolamento e a excessiva compartimentalização da estrutura departamental; proliferação de anéis burocráticos em várias unidades acadêmicas e administrativas e, ausência de mecanismos eficazes de avaliação da produção docente”(p.23).

As razões de tais problemas e debilidades diagnosticadas seriam, segundo o próprio ALMEIDA (2001),

“...a frágil compreensão sobre a missão institucional, o precário domínio conceitual sobre a natureza e a organização básica da instituição e os equívocos existentes na sua estrutura organizacional” (p.24).

A universidade por constituir-se de profissionais altamente qualificados, em tese não deveria produzir ou reproduzir um ambiente altamente formalizado que, na maioria das vezes funciona como fator inibidor da criatividade.

O caráter democrático e eletivo da universidade brasileira permite destacar uma outra característica, apontada por MACHADO e COMASSETTO (1999). Em momentos de eleição, a universidade transforma-se, mesmo que temporariamente, em uma arena política, até que o processo eletivo passe e a coalizão dominante eleita assuma o poder, fazendo com que as coalizões derrotadas organizem-se em uma oposição mais ou menos ostensiva, variando de caso para caso.

No tocante à relação da universidade com o seu ambiente, BUARQUE (1994), menciona que, diferente do cenário mundial, a universidade brasileira mostra-se estática, se acomoda e reage contra, limitando-se à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, a reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreira.

Embora a nova LDB de 1996 tenha dado maior liberdade de organização às universidades brasileiras, em sua maioria, permanecem ainda estruturadas próximas do modelo imposto pela reforma universitária de 1968.

Hoje a universidade brasileira e seu modelo estão diante de enormes desafios. Está seriamente ameaçada de perder seu papel central na sociedade como lugar de produção de cultura e conhecimento científico avançado, diante da emergência da cultura de massas e de outras formas de formação e de pesquisa fora dela, com os avanços das tecnologias de informação. Para enfrentar essa crise de legitimidade, a universidade contemporânea precisa recuperar, entre outras coisas, sua centralidade acadêmica, enfrentando as tensões entre cultura universitária e cultura popular, educação profissional e mundo do trabalho, pesquisa fundamental e pesquisa aplicada. Esta sugere ser a proposta de Anteprojeto de Lei da Educação Superior (2005), com exposição de motivos que o MEC, encaminhou, através do Governo, após ouvir e contar com a colaboração de cerca de duas centenas de instituições, das comunidades acadêmicas e científicas, de entidades empresariais e de trabalhadores, e de movimentos sociais urbanos e do campo para apreciação e votação no Congresso Nacional.

O sistema de ensino superior no Paraná, é constituído por universidades controladas pelo poder público (estaduais e federais), particulares e confessionais seja no sentido legal, seja no sentido financeiro. No Paraná as universidades foram constituídas fundamentalmente por um conjunto de Faculdades, que compreende as diferentes áreas do conhecimento.

Até a década de 60', o Paraná contava apenas com uma universidade: a Universidade Federal do Paraná. Em 1960 foi criada a Universidade Católica que, como a Federal, foi sediada em Curitiba. Mas desde a década de 50', o interior já pleiteava a sua universidade, numa tentativa de superar a exclusividade que Curitiba detinha em termos do ensino universitário.

Quanto às faculdades isoladas, a partir de 30' teve início o processo de interiorização dessas escolas, mas num ritmo que só se acelerou a partir da década de 50', quando são criadas doze (12) novas instituições de ensino superior isoladas. Na década de 60' foram criadas mais 16 faculdades. Aliás, nessa década o Paraná teve um percentual de interiorização bastante elevado em relação a outros estados brasileiros: foi o segundo colocado, ao lado do RS, ambos com 86% de participação, precedidos pelo RJ que apresentou um percentual de 87%. Os estados que vieram a seguir foram SP, com 74% e MG com 72% (HORTA, 1975, p. 29-48).

Esse processo de interiorização constitui-se em uma das características da expansão do ensino superior no Paraná na década de 60' e início da década de 70'. Outras características, entretanto, especificaram esse processo, tais como o privilegiamento da forma organizacional universitária e a implantação do ensino pago em universidades públicas.

O aspecto principal da interiorização do ensino superior no Paraná, no segundo quinquênio a década de 60', foi a criação das três primeiras universidades estaduais do Paraná: Universidade Estadual de Ponta Grossa, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá. Essas três universidades foram criadas pelo Governador a época Paulo Pimentel, através da Lei N. 6.034, de 06 de novembro de 1969. A criação dessas instituições ocorreu em uma conjuntura nacional que já havia levado à Reforma Universitária de 1968 (Lei N. 5.540/68).

Essa Reforma, privilegiava a forma organizacional universitária para a expansão do ensino superior; deixava à livre escolha das instituições a serem criadas, a forma jurídica a ser adotada (autarquia, fundação ou associação) e apresentava no seu conjunto, uma tendência à privatização do ensino, real ou dissimulada através da cobrança de anuidades e outras taxas escolares aos estudantes. Procurava ainda resolver a pressão pelo aumento de vagas no ensino superior, com ênfase especial à questão dos excedentes.

As três universidades estaduais do Paraná foram criadas pelo Governador Paulo Pimentel, como “fundações de direito público” e, depois de instaladas, instituíram o

ensino pago, até 1987, quando o Governo Álvaro Dias, através da Lei N. 8.675, de 21 de dezembro daquele ano, decretou a gratuidade do ensino nas universidades e faculdades estaduais do Paraná.

Muito embora a criação das universidades estaduais do Paraná tenha se consubstanciado através da promulgação da Lei N. 6.034, de 06 de novembro de 1969, a mobilização em prol da criação dessas instituições teve início bem antes, desde a década de 50'. Essas reivindicações estavam claramente associadas à idéia de que a criação de uma universidade seria um fator de desenvolvimento para a região que a sediasse. Tanto é assim, que as propostas inicialmente apresentadas eram feitas em termos de universidades regionais: Universidade do Café, Universidade do Vale do Ivaí e Universidade do Paraná Central. Hoje o conjunto das instituições públicas estaduais paranaenses, classificadas como universidades, - objeto de nosso estudo - é constituído pelas: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) com sede em Cascavel e Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO) com sede em Guarapuava. O detalhamento e explicitação do perfil de cada uma dessas universidades é apresentado no Capítulo IV – Perfil das Instituições de Ensino Superior Público Estadual Paranaense.

O diagnóstico preliminar do ambiente universitário, tanto para o contexto brasileiro em geral quanto para o paranaense em particular, é de que a instituição universitária é e, será sempre paradoxal e revolucionária por vocação dos fins e propósitos que em si a justificam.

Em relação tanto ao contexto da realidade nacional quanto paranaense, as universidades enquanto organizações, se submetem a um conjunto de normas legais que, em última instância, influenciam e determinam sua institucionalização, estrutura e comportamento.

O estudo realizado por HARDY e FACHIN (1996), que procura refletir o contexto universitário brasileiro, revela alguns aspectos importantes que ilustram a busca pela estabilidade do setor e uma vocação para evitar mudanças mais drásticas, dos quais cabe destacar: (a) as universidades brasileiras demonstram uma tendência pela uniformidade, quando deveriam procurar a diversidade inerente às suas especificidades; (b) ao mito da uniformidade se une o mito do centralismo, que diz respeito à idéia de que o Estado, no afã de controlar procedimentos e ações de cada universidade em

particular, seja capaz de fazê-lo de forma igualmente efetiva e eficiente para todas. Por outro lado, as universidades públicas estaduais paranaenses, sofrem de certo modo, também desses mesmos males identificados no contexto nacional, por estarem submetidas ao mesmo tempo pela legislação federal e estadual. A última principalmente aquela que submete as universidades ao controle econômico-financeiro e administrativo.

Os debates, via de regra, giram em torno das múltiplas e crescentes expectativas que a sociedade de modo geral apresenta em relação à instituição universitária. Demandas competem entre si, originárias de professores, estudantes, pais de alunos, ex-alunos, empresários, governo, organizações não-governamentais, sindicatos, comunidades regionais e locais, ensino primário e secundário, entre outros. O desafio é de como responder a todos os *stakeholders*, quando sabemos que os recursos são finitos dentro da lógica que conhecemos. A revolução na tecnologia da informação e nas telecomunicações, - já bem presente entre nós - exigem estruturas organizacionais flexíveis e capazes de se modificar para melhor atender as expectativas, tanto dos grupos internos quanto externos. Talvez essa seja a oportunidade, com as inovações em curso, que leve a instituição universitária a resolver problemas que tradicionalmente não pode enfrentar. A era digital convida e induz a uma profunda reflexão sobre atitudes e valores em todas as áreas da academia, principalmente naquelas responsáveis pela articulação e gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Na gestão de qualquer organização e, em particular da instituição universitária, é relevante uma correta compreensão da sua institucionalização, estrutura e comportamento à luz do repertório da ciência administrativa disponível. Compartilhar experiências, comparar realidades, identificar pontos comuns, potencializar valores e culturas comuns, são indicativos das novas possibilidades que existem e podem ser construídas, também no campo da instituição universitária e nesta, particularmente no contexto das universidades estaduais públicas paranaenses.

1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos

A institucionalização, a estrutura e o comportamento organizacional constituem o tripé no qual se assenta o esforço investigativo sobre as universidades públicas estaduais paranaenses, onde a partir dessa perspectiva se propõe, (ver cap. VI –

Conclusões e Recomendações), um conjunto de diretrizes para a cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

A institucionalização social apresenta-se como um processo constante que, não só resulta na formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade. Esse processo só é impedido pelos próprios limites de variabilidade dos diversos sistemas e subsistemas sociais e pelas peculiaridades da cultura. Os principais aspectos da institucionalização são: a) definição dos objetos básicos da instituição, que podem ter expressão simbólica no comportamento dos atores; b) definição dos termos e posições de intercâmbio para os diferentes indivíduos ou grupos participantes, que pode ser informal, regulada pelo costume, por um estatuto ou contrato; c) definição de esquemas de organização que servem como canais de troca e que visam garantir as formas de intercâmbio e manutenção das normas; d) finalmente, a legitimação de tudo isto, o que é feito através da intervenção ou chancela do sistema de poder e do Estado. A propósito dos aspectos indicados, EATON (1972), reúne na obra *Institution Building and Development*, um conjunto de conceitos e aplicações sobre o tema que são esclarecedores.

A instituição jurídica é, propriamente o coroamento e, por vezes, a esclerose final desse processo que, pode muitas vezes, continuar sua dinâmica e manter sua vigência social sem a cristalização final da lei ou do estatuto escrito. A institucionalização aparece sempre associada a um sistema de sanções que visam a premiar o conformismo e a punir o desvio e, em último caso, a garantir um sistema ordenado e estável de vigências sociais.

O processo de institucionalização se encontra, em todas as sociedades, mas, comporta vários graus nos diversos sistemas e subsistemas da vida social dentro da mesma sociedade. A institucionalização leva obrigatoriamente, a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas. O processo gera padrões de comportamento institucional, definidos como legítimos numa dada situação social e que regulam o acesso a diferentes posições. Enquanto não surge um conflito, a institucionalização se apóia em normas sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação.

Por outro lado a estrutura, conforme definem BOUDON e BOURRICAUD (1993), pode ser tratada como um equivalente do alemão *Gestalt* ou do inglês *pattern*. Evoca, nesses casos, a noção de configuração. Nesse sentido, diz-se de um sociograma

que ele representa a “estrutura” de um grupo e fala-se da “análise estrutural” dos grupos para designar a representação sob a forma de matriz das relações de atração ou repulsão entre os membros do grupo. Aqui a instituição universitária pode vir assumir, enquanto perspectiva de financiamento e organização, caráter de natureza empresarial, pública estatal ou comunitária.

Finalmente, no comportamento organizacional procura-se segundo ROBBINS (2002), investigar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Assim, a identificação e análise dos fatores de institucionalização, estrutura e comportamento de organizações sociais, em particular das instituições universitárias, que se apresentam inter-relacionados na dinâmica ambiental, podem indicar caminhos para expandir sua compreensão.

Cabe ressaltar que, considerando a amplitude e complexidade do tema, para os fins desse esforço investigativo, optou-se pelo estudo de um conjunto de casos de universidades públicas brasileiras, contextualizadas dentro do sistema público estadual de ensino superior do Estado do Paraná como objeto de estudo, cujas motivações são apresentadas adiante.

Com base nas considerações apresentadas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

“Como incrementar, para o sistema universitário público estadual paranaense, o intercâmbio científico, tecnológico e cultural, considerando o processo de institucionalização, estrutura e o comportamento de suas respectivas universidades?”

O presente estudo definiu como objetivo geral **aproximar visões e experiências institucionais visando a cooperação acadêmica e organizacional, na perspectiva estrutural e comportamental das instituições de ensino superior públicas estaduais paranaenses.**

A partir desse objetivo nuclear, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

(a) Analisar o processo de institucionalização, das respectivas universidades estudadas, identificando suas características comuns e diferenciadas;

b) Analisar a estrutura e o comportamento organizacional, respectivamente, nas universidades estudadas, identificando fatores comuns e diferenciados entre elas;

c) Circunscrever a influência do processo de institucionalização no comportamento e estrutura nas universidades estudadas;

d) Propor diretrizes de cooperação interuniversitária capazes de estimular o intercâmbio científico e tecnológico entre as universidades do sistema público estadual paranaense.

1.3 Justificativa e Limitações do Estudo

Hoje numa sociedade globalizada, ninguém coloca em dúvida a importância e o papel que as instituições universitárias devem desempenhar na construção e reconstrução do conhecimento, sua transmissão e disseminação. Realizar estudos organizacionais no contexto universitário, justificam-se pela possibilidade de construir alternativas que contribuam para a criação de teorias próprias e adequadas a um setor com características peculiares e diferenciadas.

O papel que as organizações universitárias vêm assumindo na sociedade contemporânea, cria uma crescente necessidade de compreendê-las e estudá-las, fazendo que pesquisadores e cientistas de diversas áreas do conhecimento focalizem esta questão, proporcionando diferentes abordagens e perspectivas para a teoria e a análise organizacional. Muitas controvérsias ainda persistem e, deverão continuar a persistir, na literatura especializada. A questão central parece residir, na perspectiva colocada pela maioria dos autores, na identificação, construção e adequação de referenciais e parâmetros que possam alargar e melhor visualizar e compreender a realidade das organizações.

Hoje, em face de um cenário cada vez mais globalizado, turbulento, descontínuo e crescente escassez de determinados recursos, muitos aspectos sobre a institucionalização, a estrutura e o comportamento da organização universitária necessitam serem investigados e avaliados. Diante de restrições e especificidades internas e externas, as organizações universitárias são compelidas a se adaptar para que se tornem cada vez mais eficazes na sua missão secular de educar, gerar conhecimento crítico e estabelecer interação com a sociedade. Portanto, conforme indica OLIVEIRA

(2000), submetendo-se a uma verdadeira *metamorfose institucional* no modo de ser e agir. Para tanto, necessitam adequadamente, identificar as ameaças e oportunidades e, construir coletivamente caminhos sustentáveis. Nesses termos, as redes de cooperação interuniversitária, no campo da cultura, ciência e tecnologia, dentro do contexto do sistema de ensino superior público estadual paranaense assumem um papel relevante, no sentido de aproximar visões e experiências, entre as universidades que compõem o referido sistema.

Sabe-se que as universidades que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense, além das interferências externas e internas inerentes à sua natureza e especificidades, sofrem intervenções e ações de diferentes fatores na sua institucionalização, estrutura e comportamento organizacional. Esses fatores, podem constituir-se em facilitadores ou inibidores na construção de mecanismos e modelos sustentáveis para as redes de cooperação interuniversitária. Como sabemos, embora as universidades objeto de estudo estejam situadas dentro do Estado do Paraná, cada região apresenta valores culturais tanto próprios e particulares quanto universais. Nesse contexto, o capital cultural, humano, social, técnico, científico e tecnológico apresenta-se plural, rico e potencialmente interativo. Nesse sentido, o entendimento adequado e consistente de tais pressupostos e dos processos subjacentes, por meio de estudos contextuais e transversais, pode representar um potencial diferenciador de avanços técnico-administrativos na visualização de redes de cooperação interuniversitárias.

Do ponto de vista teórico, observa-se que o exame dos fatores de institucionalização, estrutura e comportamento organizacional, destacam-se como tema de relevância na teoria e na pesquisa sobre organizações. Do mesmo modo, a análise das dimensões apontadas e seu relacionamento no âmbito da organização universitária, dentro de uma perspectiva comparada, ainda é carente de maiores evidências empíricas que orientem a implementação de políticas de cooperação bem sucedidas.

A institucionalização passa ser melhor compreendida quando posta na perspectiva de processo de criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Uma instituição, o resultado ou estágio final de um processo de institucionalização é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores (BERGER e LUCKMANN, 1991). Esse conceito implica que os significados atribuídos à ação tornada habitual se tornaram generalizados, isto é, independentes de indivíduos específicos que desempenham a ação. Por outro lado, a estrutura organizacional, via de regra, é representada pelo seu organograma e as relações de poder que representa.

Embora, como sabemos, o organograma não sintetize tudo. Ele define a divisão de trabalho e da autoridade. Indica formalmente o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objetivos e metas elencados, conforme um horizonte temporal determinado. Partindo de uma idéia de movimento, equilíbrio e adaptação, implica reconhecer que, toda organização deve ter uma estrutura definida, não definitiva. Essa visão é ratificada por GUERREIRO RAMOS (1983) ao afirmar que, a organização deve conviver com um processo de permanente estruturação.

Quanto ao comportamento organizacional, que envolve tudo aquilo que as habilidades humanas são capazes de realizar e promover circunscreve fatores relevantes para o desempenho da organização. Em resumo, o comportamento organizacional se preocupa em estudar o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o seu desempenho e o desempenho da organização como um todo.

Em relação a redes, os estudos liderados por TRIST (1983), indicam a importância que deve ser dada às diversas formas de relações intra e inter-organizacional e pessoal para a colaboração. Por exemplo, as redes informais de aprendizagem podem gerar trocas e discussões baseadas no domínio; promover apreciações compartilhadas de preocupações e problemas; facilitar a emergência de valores e normas comuns que possibilitem novas soluções a problemas comuns. A interação entre atores e organizações nas redes, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. A partir daí, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento, através de relações de cooperação, sem contudo, eliminar os conflitos e a competição existente quando organizações ao mesmo tempo cooperam e competem entre si.

Partindo-se da premissa de que as organizações universitárias, semelhantes ou não, respondem diferentemente às mesmas pressões e circunstâncias ambientais, intentou-se elaborar uma pesquisa comparada a partir da institucionalização, estrutura e comportamento organizacional visando identificar fatores facilitadores e restritivos para aproximar visões e experiências universitárias, na perspectiva científica e tecnológica. Desse modo, possibilitar a construção de possibilidades de incrementar a cooperação interuniversitária entre as universidades participantes do sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Como proposta de aplicação dos resultados desse trabalho, indicamos no Capítulo VI – Conclusões e Recomendações um conjunto de diretrizes de cooperação.

A finalidade é, portanto, tornar disponível esse conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária, além de contribuir, a partir da abordagem apresentada, a realização de novos estudos e aperfeiçoamentos dos atuais mecanismos de cooperação. Para tanto, buscou-se um melhor entendimento dos fatores institucionais, estruturais e comportamentais (internos e externos), que tanto podem restringir quanto aumentar o potencial ou a abrangência das ações de cooperação e intercâmbio universitário.

Outra preocupação que esteve presente nesse estudo, refere-se a transposição de alguns referenciais da teoria das organizações, com características de organizações lucrativas, para o campo das organizações universitárias e em particular, às públicas.

Do ponto de vista prático, emergiram e foram identificados ao longo do trabalho, ainda, alguns aspectos particulares recorrentes ao tema proposto que também contribuíram de alguma forma para o aprimoramento dos mecanismos de cooperação desejados.

Tendo em vista as limitações próprias que trabalhos desta natureza tendem a apresentar, ou seja, que se utilizam da pesquisa empírica, citam-se a seguir as que foram consideradas mais significativas em termos de possíveis interferências em seus resultados. A limitação dessa pesquisa restringe-se aos fatores de análise e aos componentes considerados pelo pesquisador como relevantes para este estudo.

Os resultados que foram obtidos com a presente pesquisa podem apresentar as seguintes limitações como a possibilidade, do trabalho ter sido contaminado pelo viés perceptivo do pesquisador, especialmente quanto às expectativas em relação ao conteúdo das entrevistas e as respostas às perguntas de pesquisa. Trata-se de um estudo único, restrito ao universo de universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense. O método está limitado pela seleção dos informantes-chave para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de entrevistar todos os possíveis informantes que, com certeza, poderiam apresentar contribuições em relação à temática proposta da instituição que pertence. Da mesma forma, os conceitos inerentes ao estudo da territorialidade, emitidos pelos informantes, reproduzem as percepções particulares de cada um, segundo perspectivas orientadas pelas condições internas de cada instituição.

Em relação as entrevistas, procurou-se também buscar obter informações sobre fatos, alguns de décadas passadas. De certo modo, os fatos que foram obtidos e que refletem a visão atual que o participante mantém registrado na memória podem, inclusive, diferir do que realmente aconteceu. Como indica VAN de VEN (1992), o

passar do tempo estabelece uma estrutura de referência que afeta diretamente as percepções das pessoas sobre as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Tal limitação, portanto, é inerente aos estudos que adotam abordagem histórica, sem a possibilidade de coleta de dados em tempo real (à medida que ocorrem). Entretanto, raros são os casos em que isso pode ser feito face a outra limitação: o tempo disponível para a pesquisa. Essa questão procurou ser atenuada pelo fato do pesquisador buscar identificar e entrevistar o maior número possível de informantes-chave, permitindo que se pudesse perceber e buscar esclarecer possíveis controvérsias ou pontos julgados polêmicos.

A seguir apresenta-se a revisão da literatura a partir do espaço conceitual das ciências administrativas.

CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo propõe-se resgatar, através de revisão bibliográfica dentro do espaço conceitual das ciências administrativas, as categorias constituintes relativas a institucionalização, estrutura organizacional, comportamento organizacional e redes de cooperação.

Ao final de cada tópico abordado apresenta-se um quadro contendo os fatores constitutivos e explicativos que apóiam a nível teórico o estudo desenvolvido.

2.1 Fatores Essenciais no Processo de Institucionalização

O objetivo é identificar e circunscrever, através de revisão bibliográfica, os elementos constitutivos da institucionalização e seus processos dentro e nas organizações. Procura-se responder o que é institucionalização; qual o conceito de institucionalização ao nível organizacional; a tipologia que a institucionalização das organizações podem assumir e; ao final busca-se identificar e conhecer quais os fatores que podem compor a institucionalização das organizações e suas características.

2.1.1 Aspectos Conceituais

A palavra instituição, dentro da literatura especializada pode significar desde conceitos relacionados ao verbo instituir que diz respeito a termos como *criar*, *constituir* ou *estabelecer*, até referindo-se a outras aplicações, como por exemplo, um componente ou fenômeno, produto da ação social.

No contexto das ciências sociais, tanto nas puras quanto aplicadas, a palavra instituição tende a ser tratada a partir de dois blocos de análise. Como normas de conduta e como algo semelhante a estrutura. Enquanto norma de conduta, o termo instituição refere-se ao processo de internalização de regras e normas de ação, sempre de natureza duradoura. Portanto, são desenvolvidas, socialmente aceitas e legitimadas através do tempo. Nesse caso, enfatiza-se o processo de institucionalização. Envolve, via de regra, segundo EATON (1972), “o uso de um jogo de conceitos ou de abstrações lógicas que identificam variáveis de organização em um processo social complexo

como liderança e doutrina” (p. 14).

Em linguagem sociológica e jurídica a institucionalização compreende: a) o processo pelo qual se formam padrões estáveis de interação e organização social baseados em comportamentos, normas e valores formalizados e legitimados; b) no caso das instituições jurídicas, é o processo de regularização desses elementos através de uma norma.

A institucionalização social apresenta-se como um processo constante que não só resulta da formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade. Esse processo só é limitado pelos próprios limites de variabilidade dos diversos sistemas e subsistemas sociais e pelas peculiaridades da cultura. Isso torna o comportamento social previsível, definindo tudo o que pode ser objeto de expectativa e considerado legítimo no desempenho de papéis sociais específicos.

Os principais aspectos da institucionalização são: a) definição dos objetos básicos da instituição, que podem ter expressão simbólica no comportamento dos atores; b) definição dos termos e posições de intercâmbio para os diferentes indivíduos ou grupos participantes, que pode ser informal, regulada pelo costume, por um estatuto ou contrato; c) definição de esquemas de organização que servem como canais de troca e que visam garantir as formas de intercâmbio e manutenção das normas; d) finalmente, a legitimação de tudo isto, o que é feito através da intervenção ou chancela do sistema de poder e do Estado.

A instituição jurídica é, propriamente o coroamento e, por vezes, a esclerose final desse processo que, pode muitas vezes, continuar sua dinâmica e manter sua vigência social sem a cristalização final da lei ou do estatuto escrito. A institucionalização aparece sempre associada a um sistema de sanções que visam premiar o conformismo e punir o desvio e, em último caso, garantir um sistema ordenado e estável de vigências sociais.

O processo de institucionalização se encontra em todas as sociedades, mas comporta vários graus nos diversos sistemas e subsistemas da vida social dentro da mesma sociedade. A institucionalização leva obrigatoriamente, a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas. O processo gera padrões de comportamento institucional, definidos como legítimos numa dada situação social e que regulam o acesso a diferentes posições. Enquanto não surge

um conflito, a institucionalização se apóia em normas sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação.

A perspectiva institucional trata de como e porquê as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as conseqüências deste processo de institucionalização (SELZNICK, 1949, 1957; EATON, 1972; MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER, 1987).

A institucionalização enquanto espaço de estudo na teoria das organizações passou a ser considerada inicialmente por SELZNICK (1949) ao estudar a criação da *Tennessee Valley Authory* (TVA) e a implementação de sua política de desenvolvimento de base (*grassroots development policy*), ao demonstrar pela primeira vez que as cúpulas organizacionais tendem reagir às mudanças de natureza organizacional.

Muito da literatura institucional focaliza-se sobre o conceito de isomorfismo, pelo qual, organizações ajustam-se a normas aceitáveis de suas populações (DIMAGGIO e POWELL, 1983; ROWAN, 1982).

Cabe aqui resgatar as indicações feitas por POWELL e DIMAGGIO (1991) em relação aos processos isomórficos. Esses autores indicam que as organizações se adaptam aos ambientes, não guiadas por questões de eficiência, mas sim por questões de necessidade de legitimação. Essa perspectiva desafia a imagem das organizações como racionais e voltadas para objetivos, introduzindo um retrato de organizações guiadas por mitos, símbolos e desejo por legitimidade social.

Organizações que atuam em um mesmo campo são muito semelhantes, quer seja em sua forma, quer em suas práticas. Esse fenômeno foi definido por POWELL e DIMAGGIO (1991) como isomorfismo institucional onde esses autores definem três mecanismos de isomorfismo na perspectiva institucional: *coercitivo*, *mimético* e *normativo*. Segundo POWELL e DIMAGGIO (1991) o *isomorfismo coercitivo*

“...resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações - das quais elas são dependentes - e por expectativas culturais dentro da sociedade em que funcionam” (p.67).

Tais pressões seriam concretizadas em ações de força, persuasão ou por convites para participar em coalizões ou associações. Mudanças organizacionais provocadas por pressões governamentais, normalmente aquelas baseadas em legislação, são um exemplo de isomorfismo coercitivo.

O *isomorfismo mimético* ocorre quando uma organização imita práticas de outra organização, para enfrentar as incertezas ambientais. POWELL e DIMAGGIO (1991) indicam a ocorrência

“...quando tecnologias organizacionais são pouco compreendidas [...]; quando objetivos são ambíguos; ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, organizações podem se modelar em outras organizações” (p.69).

Outras organizações acabam por replicar aquelas organizações que são tidas como mais legítimas ou como mais bem-sucedidas.

Por último, o *isomorfismo normativo* fundamenta-se em processos de profissionalização. Esse é compreendido como a luta coletiva de membros de uma determinada categoria profissional buscando definir suas condições e seus métodos de trabalho, para, segundo POWELL e DIMAGGIO (1991) controlar “a produção dos produtores e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional” (p.70).

As organizações se transformam em instituições a medida em que são constituídas de valor, isto é, quando deixam de representar apenas simples instrumentos e passam a serem identificadas como fontes de referência de gratificação pessoal e integridade de um determinado grupo social. Esse processo, segundo SELZNICK (1972) cria uma identidade de caráter próprio para a organização. O estudo dos fatores constitutivos da formação do caráter organizacional é, portanto, o próprio processo de análise institucional.

“A emersão do caráter organizacional reflete o elemento irreversível na experiência e na escolha [...] aceitar práticas irreversíveis é o processo pelo qual se forma o caráter de uma organização” (SELZNICK, 1972, p.35).

Portanto, a institucionalização de uma organização em via de regra, reflete sua história em particular, o pessoal que nela trabalhou, os diversos interesses consagrados (*vested interests*) pelos grupos que ela acolhe e o modo como se adapta ao seu ambiente. Tal perspectiva define um formato organizacional que de certo modo se mantém estável ao longo do tempo, mesmo que pressões ambientais apontem em sentido contrário. A questão estaria centrada nos interesses consagrados. Isto é, a organização não muda quando os valores estão ameaçados. Talvez essa seja a explicação que STINCHCOMBE (1965), aponta ao indicar três razões que levariam as organizações a manter de modo institucionalizado, por exemplo, a estrutura organizacional; a força da tradição; a presença de interesses de determinados grupos que procuram manter a sua posição e

certas ideologias operacionais que se voltam para a manutenção do que sempre deu certo.

2.1.2 Tipologias na institucionalização

Como assinala CHANLAT (1989), na perspectiva organizacional, são indicadas três orientações distintas para conhecer-se a institucionalização: uma econômica, outra política e uma terceira sociológica. A literatura indica que, segundo ESMAN (apud EATON, 1972), é na vertente sociológica onde se evidenciam diferenças significativas entre conceitos de instituição e processo de institucionalização. Isso indica que a institucionalização é um processo genérico que pode ser aplicado a qualquer hora e a qualquer forma de inovação social que não seja coercitiva em qualquer setor da sociedade. Por outro lado, não é um modelo exclusivo de mudança social. Mudanças também ocorrem por processos fortuitos ou não planejados. Porém a idéia de ESMAN é tratar e propor a questão da institucionalização como forma de mudança planejada. Perspectiva esta que é, também ratificada por SIFFIN (apud EATON, 1972), quando indica que “a institucionalização é apresentada como o esboço de uma estratégia de mudança social dirigida” (p.43). Portanto, o universo indicado por ESMAN, procura trabalhar com um conjunto de variáveis ou fatores como: liderança, doutrina, programa, recursos e estrutura interna. Tais fatores realizariam transações através de acoplamentos com o meio externo com características habilitadas, funcionais, normativas e difusas. Assim, a institucionalização implica em legitimidade e dentro da concepção estrutural, é identificada através de três elementos, também conhecidos como “pilares” básicos: *o regulador, o normativo e o cognitivo*.

Os fatores de caráter regulativo distinguem-se dos demais por sua ênfase na fixação de normas, ou seja, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção. Aqui segundo SCOTT (1995), a

“...força, temor e oportunismo são ingredientes centrais no *pilar regulador*, mas temperados pela existência de normas, seja à maneira de costumes informais ou de normas formais e leis” (p.36).

Portanto, o mecanismo regulador é explicitado na existência de regras, monitoramentos e atividades sancionadas que atuam coercitivamente sobre as organizações, identificado com a ação legal estatal.

O pilar regulador estaria desenhado para uma realidade organizacional mais convencional, mais próxima ao modelo de uma empresa fabril de tipo *taylorista*. A visão aqui é do indivíduo estar mais motivado para atender seus próprios interesses numa lógica utilitarista de custo-benefício. Por exemplo, essa constatação afasta, em teoria, a versão reguladora de uma aplicação para organizações como universidades, hospitais ou organizações sem fins lucrativos. Essa versão de institucionalização para SCOTT (1995), que dá prioridade a um processo estrito de regulamentação da ação nas organizações, é mais ‘convencional’ no sentido de que é a que, com maior moderação se aproxima de uma visão clássica da teoria das organizações, que defende a idéia de que os atores têm interesses ‘naturais’ que perseguem racionalmente. Em resumo, segundo MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES (1998):

“O *pilar regulador* tem como base de submissão a utilidade, os mecanismos são de natureza coercitiva; a sua lógica é instrumental; seus indicadores são representados por regras, leis e sanções; e, sua base de legitimação é apresentar-se legalmente sancionado” (p.222).

Por outro lado, o *pilar normativo* evidencia os valores e as normas como fatores de institucionalização. Ele se revela em normas que introduzem uma dimensão prescritiva, calculada e obrigatória a partir de um senso de moralidade. SELZNICK (1955), por exemplo, é considerado precursor dessa visão ao ter introduzido as bases de um modelo institucional para interpretar as organizações como uma expressão estrutural da ação racional. No desempenho de suas atividades os participantes do grupo ficam sujeitos a normas e requisitos operacionais estabelecidos segundo padrões formais de decisão. Em outras palavras, a organização é um instrumento de trabalho racionalmente concebido para a mobilização e coordenação de esforços no cumprimento do propósito específico. Seu valor interna ou externamente, depende de sua capacidade para atingir de forma eficaz os objetivos em vista.

Esta proposta de linha normativa tenta identificar em o quê as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas da pressão exercida pelas normas e valores. Os valores representam para esta versão, segundo SCOTT (1995), as

“...concepções do preferível ou desejado junto com a construção de princípios com os quais, estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados. Por outro lado, as normas, “especificam como deveriam ser realizadas as coisas; definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados” (p.37).

Os conceitos tentam transmitir uma idéia de estabilidade para as organizações, visto que, tanto os valores como as normas, ao longo do tempo e em seu uso cotidiano e repetido, passariam a ser internalizados pelos *atores-individuos* transformando-se numa

obrigação social. Em resumo, pode-se indicar que o *pilar normativo* tem como base de submissão a obrigação social; os mecanismos são de natureza normativa; a sua lógica é de adequação; seus indicadores são representados por certificação e aceitação e; sua base de legitimação é apresentar-se moralmente governado (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1998, p.222).

Finalmente, o *pilar cognitivo* destaca os fatores cognitivos das instituições. Entre esses fatores estão, segundo SCOTT (1995), “as normas que constituem a natureza da realidade e o arcabouço através do qual os significados são construídos” (p.40). O cognitivo é respaldado por crenças e regramentos que produzem uma estrutura de significados daquilo que é culturalmente mantido. O que o *pilar cognitivo* da institucionalização propõe é que, além das condições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações. Diferente do *pilar regulador* que dá prioridade às normas, leis e sanções e, do *pilar normativo* que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, o *pilar cognitivo* considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação e, objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional. Resumindo, segundo (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1998,

“...o *pilar cognitivo* tem como base de submissão a aceitação de pressupostos; os mecanismos são de natureza mimética; a sua lógica é ortodoxa; seus indicadores são representados por predomínio e isomorfismo; e, sua base de legitimação é culturalmente sustentada e conceitualmente correta” (p.222).

A perspectiva cognitiva também é sustentada por BERGER e LUCKMANN (1991). Para esses autores, a ordem social está fundamentada na “construção social da realidade” gerada pela interação com a natureza. O foco cognitivo, portanto, passa a ser a base para o desenvolvimento da tendência sociológica na perspectiva institucional, - conhecido também como o *novo institucionalismo*¹ nas organizações (MEYER, 1977; MEYER e ROWAN, 1992; ZUCKER, 1977), - apoiado no conceito de instituição desenvolvido por BERGER e LUCKMANN (1991), que destaca o papel das normas profissionais e os organismos de Estado no processo de institucionalização. Como se observa, a compreensão da institucionalização e suas topologias, passam pela

¹ Aqui não é tratada a questão do velho e novo institucionalismo. O assunto encontra-se detalhado e clarificado em WILLIAMSON (1998), com destaque no trabalho de COLANDER (1996) e NORTH (1991).

identificação de fatores de natureza política, social e econômica. Em resumo, todos buscam incorporar em suas proposições, a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

2.1.3 Fatores que compõem a institucionalização

A institucionalização, como buscou-se demonstrar, procura e tem como decorrência criar e perpetuar grupos sociais duradouros. A institucionalização, no contexto do estudo das organizações, pode ser melhor clarificada quando posta na perspectiva de processo e dentro deste buscando conhecer os fatores que a determinam.

Uma instituição, o resultado ou estágio final de um processo de institucionalização, é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores (BERGER e LUCKMANN, 1991). Esse conceito implica aceitar que os significados atribuídos à ação tornada habitual se generalizem, isto é, independentes de indivíduos específicos que desempenham a ação. ZUCKER (1977), refere-se a esse processo como uma ação de *objetificação*, que representa o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados. A ação de *objetificação* constitui-se em fator de institucionalização. A *objetificação* representa um dos componentes-chave do processo de institucionalização. É o próprio ZUCKER (1977) que, procura demonstrar que o aumento do grau de *objetificação* e exterioridade de uma ação também aumenta o grau de institucionalização – indicado pela conformidade dos indivíduos ao comportamento de outros – e que, quando a institucionalização é alta, a transmissão da ação, a manutenção desta ação ao longo do tempo, e sua resistência à mudança também são altas.

Processo semelhante em curso na criação de tarefas rotineiras dentro de organizações, foi identificado por NELSON e WINTER (1982). Para os autores, quanto mais institucionalizadas as rotinas, mais prontamente elas são transmitidas aos novos empregados. Desse modo, a transmissão é casual e, conseqüentemente, relacionada à institucionalização. A *objetificação* envolve, portanto, o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso. Estruturas que se objetificaram e foram amplamente disseminadas podem ser descritas, segundo TOLBERT e ZUCKER (1998), como estando no estágio de semi-institucionalização.

Nesse estágio, é típico que os adotantes sejam bastante heterogêneos; conseqüentemente, determinadas características organizacionais anteriormente identificadas com a adoção terão poder preditivo relativamente limitado.

Para os autores, à medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações. Apesar de tais estruturas geralmente terem uma taxa de sobrevivência mais longa comparadas àquelas no estágio pré-institucional, é certo que nem todas perduram indefinidamente. Segundo ABRAHAMSON (1991), o destino geralmente, as investe de uma qualidade de moda ou mania. Isso parece ocorrer porque estruturas no estágio de semi-institucionalização têm, via de regra, uma história relativamente curta. Assim, apesar de terem adquirido certo grau de aceitação normativa, os adotantes não obstante, estarão conscientes de sua qualidade relativamente não testada e, conscientemente, monitorarão a acumulação de evidência – de sua própria organização, bem como de outras – a respeito da eficácia das estruturas.

Outro componente-chave ou fator no processo de institucionalização é a *habitualização*, isto é, o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares. A *habitualização*, em um contexto organizacional, envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização.

Um terceiro componente-chave ou fator no processo de institucionalização é a *sedimentação*. A sedimentação se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Ela caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, quanto pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo. Desse modo, ela implica uma bidimensionalidade (‘largura’ e ‘profundidade’) das estruturas.

Os fatores indicados, quando formadores de um conjunto de processos sequenciais – habitualização, objetificação e sedimentação – sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando desse modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação

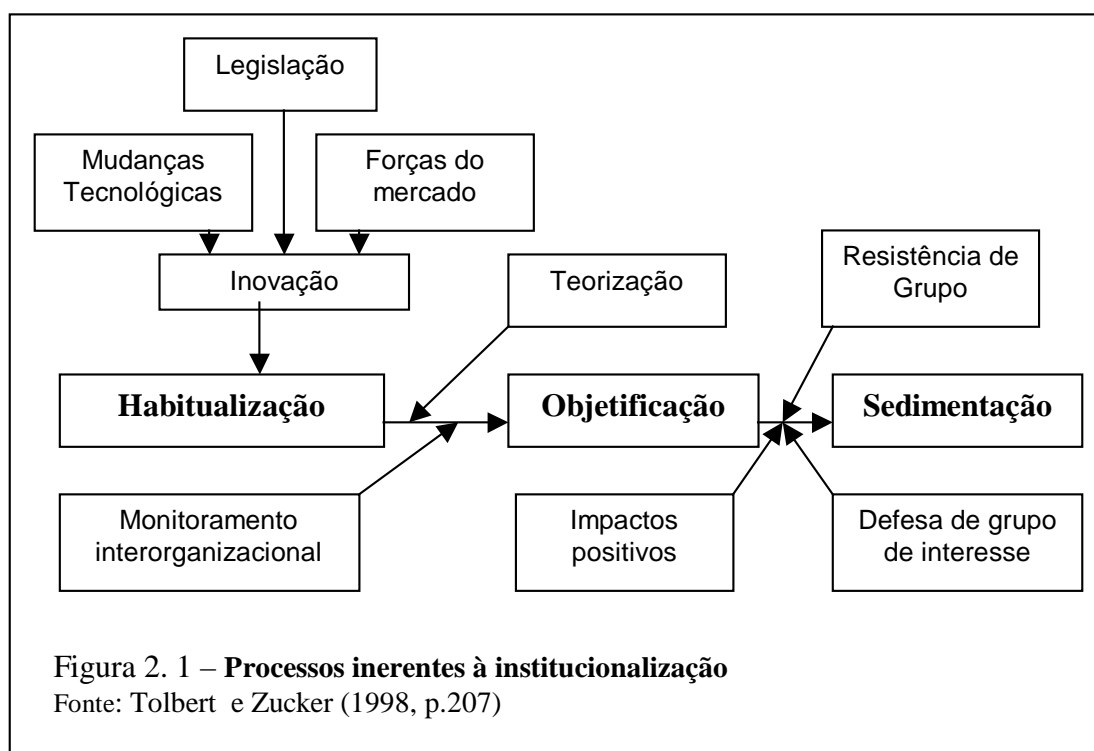
e mesmo eliminação. Tais padrões comportamentais, portanto, podem variar em relação ao grau em que estão profundamente imbricados no sistema social (mais objetivo, mais exterior) e, desse modo variam em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos.

A institucionalização total envolve *sedimentação*. Segundo TOLBERT e ZUCKER (1998), é

“...um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (p.209).

Identificar os fatores que afetam a conservação a longo prazo de uma estrutura é a chave para a compreensão do processo de *sedimentação*.

A **Figura 2.1 – Processos inerentes à institucionalização**, apresenta um sumário da análise feita por TOLBERT e ZUCKER (1998), do processo de institucionalização e, as forças causais que são críticas em seus diferentes pontos.



Ao analisarem-se organizações na busca de compreender sua natureza e especificidades, não se pode ignorar o fato das mesmas estarem dentro de um ambiente composto por outras organizações inter-relacionadas. Na identificação e estudo dos fatores de institucionalização também o ambiente deve ser considerado.

Segundo MEYER e ROWAN (1992), as organizações são levadas a adotar procedimentos socialmente aceitos como racionais, ou seja, a própria noção de racionalidade é socialmente construída. Ocorre uma tendência de busca de um conjunto de ações que sejam legitimadas pela realidade social. Como afirmam MEYER e ROWAN (1992) “esses produtos, serviços, técnicas, políticas e programas funcionam como poderosos mitos e muitas organizações aderem a eles de forma cerimonial” (p.41). Os autores defendem que a estrutura formal de muitas organizações reflete estes mitos institucionalizados em detrimento das próprias demandas da atividade de trabalho. Tais mitos racionais são processos ou estruturas que, por estarem tão internalizados, passam a ser considerados como verdadeiros e a compor a lógica racional vigente.

DiMAGGIO (1991), por exemplo, acredita que

“...para entender a institucionalização das formas organizacionais faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e estruturação do campo organizacional” (p.267).

Onde o último, é formado pelo conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam, de alguma forma. Fazem parte do campo organizacional as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações dentro do campo. No caso brasileiro: (a) a nível nacional pode-se indicar, por exemplo: - órgãos educacionais controladores (MEC – Ministério da Educação e Cultura, CNE – Conselho Nacional de Educação, CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras); (b) a nível de Estado do Paraná – (Secretaria de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia; Associação das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses, etc.), são exemplos típicos de campo organizacional.

DiMAGGIO e POWELL (1991a) introduzem o conceito de *campo organizacional*, também definido como contexto institucional de referência: local, regional, nacional e internacional. Esse conceito pressupõe que as organizações operam num determinado “espaço” onde os efeitos das demais organizações que operam neste campo se fazem sentir de forma mais intensa. Se as organizações são afetadas por seu ambiente institucional entende-se que possivelmente haja similitudes nas suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente institucional. Haveria assim uma tendência isomórfica dentro de um determinado ambiente organizacional. Essas similaridades são denominadas de isomorfismo (SCOTT, 1992; DiMAGGIO e POWELL, 1991b), onde o *isomorfismo*, enquanto processo, se apresenta de três formas: coercitivo, normativo e

mimético. Portanto confirmando-se aquilo que POWELL e DiMAGGIO (1991), definem como isomorfismo institucional.

DiMAGGIO e POWELL (1991b) e SCOTT (1992), também identificam *preditores de mudança isomórficos* ao nível da organização e do campo organizacional. Ao nível organizacional indicam que: (a) quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam; (b) uma maior centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações; (c) quanto maior a incerteza, mais as organizações tentarão copiar modelos bem sucedidos; (d) quanto maior a ambigüidade das metas, maior a probabilidade das organizações imitarem as bem sucedidas; (e) quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações. Ao nível do *campo organizacional* ocorreria o seguinte quadro: (a) quanto mais o campo depende de um recurso único, maior o isomorfismo; (b) quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o isomorfismo; (c) quanto menor o número de organizações modelo, mais rápido é o isomorfismo; (d) quanto maior a incerteza tecnológica, maior o padrão de isomorfismo; (e) quanto maior o profissionalismo no campo, maior o isomorfismo. Estudos realizados (KYVELIDIS (2000); HARDY e PHILLIPS (1999); SLACK e HININGS (1994), identificaram alguns desses preditores de mudança isomórfica.

DiMAGGIO e POWELL (1991a), ressaltam que,

“...mais do que negar a importância da competição, os institucionalistas enfatizam a variabilidade histórica e inter-social dos regimes competitivos e o papel das instituições na constituição destes regimes” (p.32).

Observa-se assim que os institucionalistas buscam aumentar o escopo explicativo das teorias organizacionais. Estes autores discutem a supremacia do ambiente técnico, considerando a harmonia e complementaridade das abordagens técnica e institucional, sendo estas não-excludentes.

Para os institucionalistas, portanto, as teorias organizacionais clássicas negligenciam um aspecto importante, a legitimação da estrutura formal. As normas não são valores gerais, mas elas existem muito mais específicas e poderosas no conjunto de regras, entendimentos e significados, anexados à estrutura social. As normas institucionalizadas, portanto, transformam-se em mitos que passam a fazer parte, implicitamente, dos conceitos de eficiência, eficácia e modernidade. Esse processo ocorre através das profissões, programas e técnicas incorporadas pela organização.

2.1.4 Categorias e fatores de análise para pesquisa

As contribuições apresentadas, principalmente por EATON (1972); TOLBERT e ZUCKER (1998), indicam a necessidade de desenvolvimento de medidas mais apropriadas que levam a compreensão do estágio ou nível de institucionalização em que se encontra determinada organização. Dependendo da amplitude e da forma pela qual os dados são colhidos, diferentes procedimentos podem ser utilizados. Vejamos alguns exemplos.

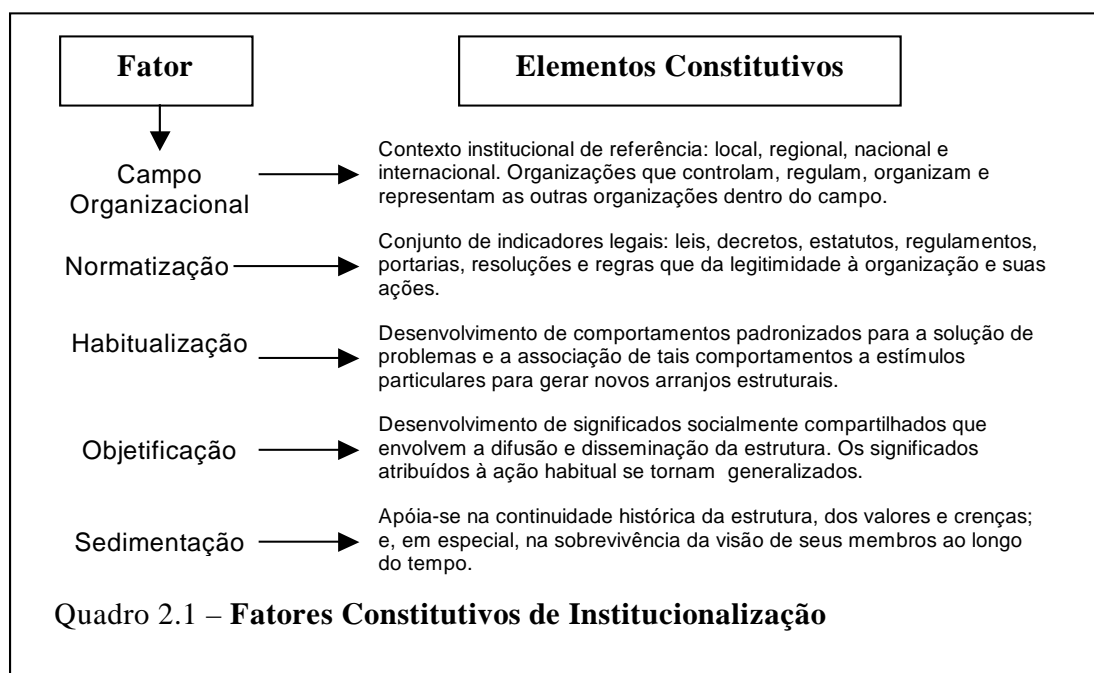
Estudos sobre o nível de institucionalização de estruturas contemporâneas (exemplo de universidades) poderiam utilizar pesquisa tipo *survey* sobre a percepção da necessidade de permanência ou não de determinada estrutura para o funcionamento eficiente da organização (v. RURA e MINER, 1994). O reconhecimento e identificação de variáveis ou fatores tais como recursos (econômicos, informacionais, status, força, autoridade, legitimidade, suporte); liderança, doutrina e estrutura interna (v. UPHOFF e ILCHMAN, apud EATON (1972). A utilização de dados históricos de arquivos, poderá lidar com o problema prestando maior atenção à documentação do contexto histórico – ou documentando-o - como das mudanças culturais ao redor da pretendida institucionalização das estruturas (ZUCKER, 1988). A análise de conteúdo de materiais escritos, em certos casos, pode fornecer indicadores úteis a respeito do estado cultural das estruturas (TOLBERT e ZUCKER, 1983).

Qualquer que seja a metodologia usada para coletar dados, a respeito do grau de institucionalização de estruturas, provavelmente residirá, segundo TOLBERT e ZUCKER (1998), numa estratégia envolvendo triangulação de fontes e métodos. Nesse sentido, a identificação dos fatores determinantes das mudanças no nível de institucionalização das estruturas representa um caminho importante e promissor para trabalhos teóricos e empíricos. Estudos existentes sugerem certo número de fatores determinantes potenciais do processo de legitimação de uma estrutura e, portanto, quão institucionalizada ela se torna. A esse respeito TOLBERT e ZUCKER (1998), indicam que alguns estudos demonstraram que quando organizações grandes e centralizadas são inovadoras e logo adotam uma estrutura, essa estrutura tem mais probabilidade de se tornar totalmente institucionalizada do que outras (v. DiMAGGIO e POWELL, 1983; FLIGSTEIN, 1985; 1990; BARON et al. 1986; DAVIS, 1991; PALMER et al., 1993).

Outros fatores existem e impactam na institucionalização, segundo TOLBERT e ZUCKER (1998): (1) a variedade das organizações para as quais uma dada estrutura

seria teoricamente relevante (quanto maior o leque de organizações, mais difícil seria oferecer evidências convincentes da efetividade de estruturas e, portanto, mais baixo o grau de institucionalização); (2) o grau pelo qual a adoção de uma estrutura está vinculada a mudanças que envolvam altos custos para as organizações adotantes (investimentos mais elevados deveriam atenuar tendências entrópicas, resultando, deste modo, em um alto grau de institucionalização); (3) a força da correlação entre a adoção e os resultados desejados (criação de fortes incentivos para manter a estrutura, daí resultando alto grau de institucionalização).

Em resumo a aplicabilidade requer a consideração de determinado número de problemas: (1) como e quando as escolhas ou linhas de ação alternativas se tornam socialmente definidas; (2) quem age para causar a mudança e para difundi-la para organizações múltiplas, e por quê: e (3) quais são os benefícios potenciais de se criarem estruturas semelhantes, ou de convergir para as mesmas estruturas, que levam ao isomorfismo institucional que observamos com tanta frequência. Tais questões sobre os processos de institucionalização e a identificação de seus fatores demandam respostas tanto conceituais quanto empíricas.



O **Quadro 2.1 – Fatores Constitutivos de Institucionalização**, acima apresenta a síntese que serve como referência indicativa para orientar o estudo, no que lhe couber, da institucionalização de cada universidade no sistema de ensino superior público

estadual paranaense. A identificação e caracterização dos principais fatores que circunscrevem a institucionalização, a partir da revisão da literatura pertinente, sustenta portanto, a interpretação dada em relação as universidades estudadas.

2.2 Fatores da Estrutura Organizacional

O objetivo é identificar e circunscrever, através de revisão bibliográfica, os elementos constitutivos da estrutura organizacional. Procura-se responder o que é estrutura; qual o conceito de estrutura organizacional; a tipologia que a estrutura das organizações podem assumir e; ao final busca-se identificar e conhecer quais os fatores que podem compor a estrutura organizacional e suas características.

2.2.1 Aspectos Conceituais

No contexto do estudo das organizações, principalmente aquelas de natureza lucrativa, nenhuma área sofreu mais mudanças nas últimas décadas que a área de estrutura organizacional. A explicação parece a priori bastante simples. O ambiente se tornou consideravelmente mais caótico e incerto para as organizações. Em tempos de relativa estabilidade ambiental, a eficácia organizacional tende a concentrar-se na obtenção da maior eficiência possível. Em ambiente estável, a organização alcança alta eficiência através da padronização. Assim, as organizações criaram estruturas rígidas, com muitas regras, regulamentos e controles estritos. Sabemos porém que, estruturas rígidas não conseguem responder rápida e satisfatoriamente às mudanças. Em tempos dinâmicos e incertos, como os atuais, as organizações com estruturas rígidas se tornaram vulneráveis em relação àquelas mais ágeis. Organizações com estruturas burocráticas rígidas constituem-se hoje, em verdadeiro entrave para a atender a missão e objetivos a que foram criadas.

A estrutura organizacional, via de regra, é representada pelo seu organograma. Embora esse não sintetize tudo, ele define a divisão de trabalho e da autoridade. Indica formalmente o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objetivos e metas elencados conforme um horizonte temporal determinado. Uma organização também deve deter uma idéia de movimento, equilíbrio e adaptação. Isto implica reconhecer que ela deve ter uma estrutura definida,

não definitiva. Essa visão é ratificada em GUERREIRO RAMOS (1983) ao afirmar que a organização deve conviver com um processo de permanente estruturação. Mas afinal o que é estrutura?

A palavra estrutura, dentro da literatura especializada pode significar desde conceitos relacionados ao verbo estruturar que diz respeito a termos como fazer ou formar a estrutura, até referindo-se a outras aplicações, como por exemplo, disposição e ordem das partes de um todo. Para BOUDON e BOURRICAUD (1993), a noção de estrutura também pode ser tratada como um equivalente do alemão *gestalt* ou do inglês *pattern*. Evoca, nesses casos, a noção de configuração. Nesse sentido, diz-se de um sociograma que representa a “estrutura” de um grupo e fala-se da “análise estrutural” dos grupos para designar a representação sob a forma de matriz das relações de atração ou repulsão entre os membros do grupo. Do mesmo modo, fala-se da estrutura de uma matriz de correlações entre variáveis para indicar que os valores das correlações não são distribuídos de maneira aleatória.

Assim, a noção de estrutura pode parecer em correlação com a de sistema se entendermos por sistema um conjunto de “elementos interdependentes”. Estrutura simplesmente também pode ser definida como: “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas” (MINTZBERG, 1995, p.10). A seguir busca-se resgatar o conceito de estrutura organizacional.

Na Teoria das organizações, segundo MOTTA (1970), o estudo da estrutura na forma como hoje a conhecemos tem sua vertente no estruturalismo formando duas tendências teóricas marcantes: a *integrativa*, representada pelo estruturalismo fenomenológico de Weber e, a do *conflito*, representada pelo estruturalismo dialético de Marx. Na vertente integrativa o objeto de análise é a organização como um todo e na vertente do conflito, a preocupação é mostrar a dinâmica onde o objeto de análise são os conflitos. O que cada uma das vertentes representam e quais as suas características?

Para Weber, a estrutura é um conjunto que tem um sentido e que oferece, pois, à análise intelectual, um ponto de apoio, mas que ao mesmo tempo não é uma idéia, porque se constitui, se altera ou se organiza frente a nós como um espetáculo. Em outras palavras é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera e os seus elementos têm uma certa função sob certa relação. O que impede, de algum modo, o tipo ideal de estrutura de retratar fiel e integralmente a diversidade e variação do fenômeno real. Os tipos ideais de burocracia de Weber refletem bem essa concepção de estrutura. Cumpre

aqui salientar que o tipo não pretende retratar a realidade, à maneira de uma fotografia. Para Weber, “nenhum sistema conceitual pode reproduzir integralmente o real e nenhum conceito, a diversidade de um fenômeno particular” (FREUND, 1968, p.53). Segundo a visão weberiana, os atores sociais interagem construindo em conjunto os significados compartilhados que constituem a sua realidade. A identidade dos indivíduos é construída a partir dos elementos internalizados da sociedade. Ao agir, porém, os indivíduos interpretam e agem no mundo social modificando-o e transformando-o. Trata-se da construção social da realidade. Nesse contexto, segundo MORGAN (1986) a organização é vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que a sustenta como realidades socialmente construídas.

Por outro lado, oposta a essa visão de análise, a dialética além de ser compreendida como a arte do diálogo ou da discussão quer num sentido laudativo, como força de argumentação, quer num sentido pejorativo, como excessivo emprego de sutilezas, pode ser entendida como o desenvolvimento de processos gerados por oposições que provisória ou definitivamente se resolvem em unidades (estruturas). Assim, o estruturalismo dialético sustenta que, a análise descobre as partes, força preparar seu surgimento ao longo do desenvolvimento do todo, como um episódio de sua história, esforço propriamente dialético, em que a história garante a análise. Portanto, a diferenciação permite pesar a integração e voltar à totalidade sem fazer uma soma ou uma reunião, pois, desde que as partes tenham adquirido bastante autonomia e pelas relações de reciprocidade que se institui entre elas, que o todo é de algum modo restaurado. Nessa corrente, segundo VIET (1967, p. 13-27), estão as contribuições de Karl Marx. Assim, o estruturalismo apresenta-se como um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. Além do seu aspecto totalizante, para VIET (1967), o estruturalismo é fundamentalmente comparativo. Para o autor,

“...o todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes. Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade (p.8)”. Há *estrutura*, segundo VIET (1967), “quando elementos são reunidos numa totalidade e quando as propriedades dos elementos dependem inteira ou parcialmente desses caracteres da totalidade”(p.8).

Em outras palavras, os conjuntos que interessam ao estruturalista são sistemas, ou seja, conjuntos onde a característica básica possa indicar de que o todo *é maior do que a simples soma das partes* (POUILLON, 1968, p.8-9). Nesta convergência, LEACH

(1974), por exemplo, mostra que a *gestalt* é uma entidade organizada ou um todo em que as partes, mesmo distinguíveis, são interdependentes, ou seja, elas têm certas características que não pertencem a nenhuma das partes.

Portanto, a estrutura é constituída de partes que, ao longo do desenvolvimento do todo, se descobrem, se diferenciam e, de uma forma dialética, ganham autonomia umas sobre as outras, mantendo a integração e a totalidade sem fazer soma ou reunião entre si, mas pela reciprocidade instituída entre elas. Tanto a tendência fenomenológica (integrativa) como a dialética (conflito) podem ser combinadas, pois não há contradição inerente. Ambas tentam respostas capazes de melhor compreender a estrutura.

A preocupação central da obra de Weber, enquanto pioneira da teoria das organizações é a *racionalidade instrumental*, entendida em termos de equação dinâmica entre *meios e fins*. Seus estudos sobre poder e burocracia, segundo BERLINCK (1970),

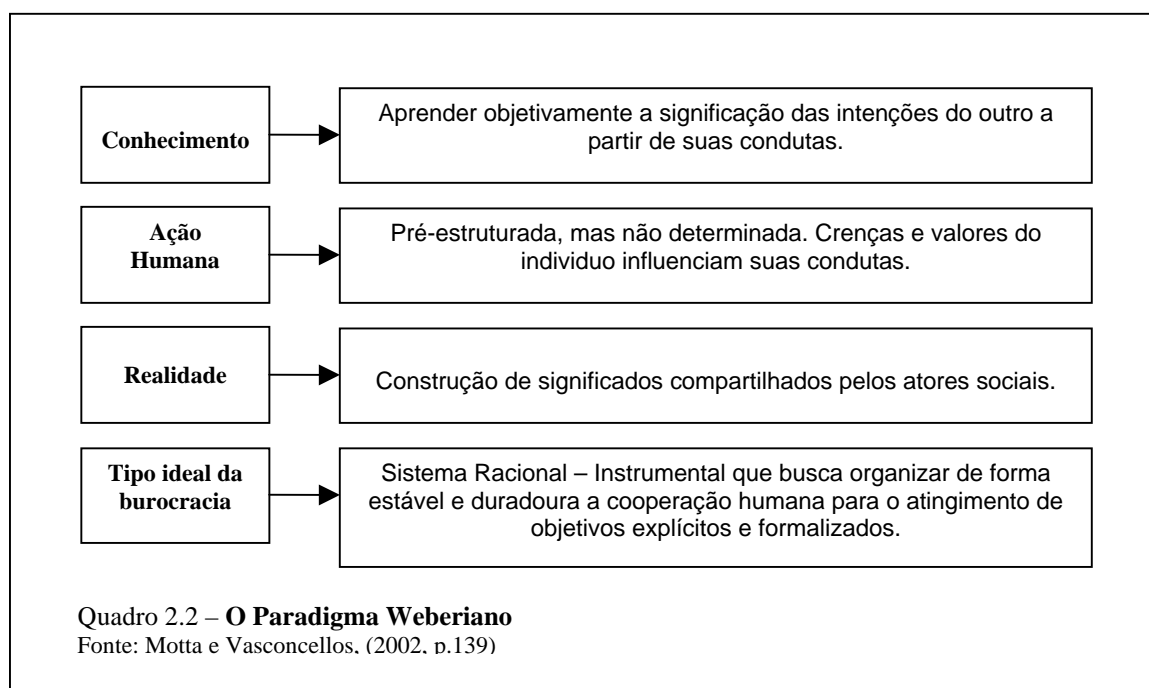
“...são tentativas de resposta a perguntas tais como: Quais as condições necessárias para o aparecimento da racionalidade? Qual a natureza da racionalidade? Quais as suas consequências sócio-econômicas?”(p.10).

Nessa linha, nos sistemas sociais altamente burocratizados, o formalismo, a impessoalidade, bem como o caráter profissional de sua administração, seriam manifestações de sua racionalidade instrumental. Nesse contexto se situam e operam instituições complexas como é o caso das universidades. Aqui se circunscreve um aparente paradoxo. Garantir ao mesmo tempo a autonomia do livre pensar - que é a essência da universidade -, e manter a necessária racionalidade instrumental para poder operacionalizar sua existência com eficácia e efetividade.

ETZIONI (1967) por exemplo, indica que a sociedade moderna, ao contrário das que a antecederam, atribui um elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a civilização moderna depende, em grande parte das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social. Na verdade, o autor enfatiza que a organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de um grande número de ações humanas. Combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir seus objetivos.

Uma análise dos trabalhos de Weber, que descreve e compara o paradigma weberiano (v. **Quadro 2.2 - O Paradigma Weberiano**), a outros paradigmas teóricos foi realizada por BURELL e MORGAN (1994). No paradigma weberiano, as crenças e

valores dos indivíduos seriam os limites à sua capacidade de ação e à sua escolha, uma vez que pré-estruturariam a sua ação. Porém, dentro desses limites, o homem é considerado um ser em princípio livre para decidir sobre o curso de suas ações ou decidir abster-se de agir. Isso vale principalmente no caso de ações, consideradas voluntárias, isto é, que pertencem à esfera das relevâncias volitivas, e não das impostas. O significado dessas ações surge exatamente em função de se comportar de um modo e não de outro. Dessa forma, mesmo no domínio das situações impostas, as ações do homem não são inteiramente determinadas. Mesmo na situação mais coercitiva, um homem pode decidir a não agir conforme lhe é ordenado, se estiver disposto a aceitar as consequências da desobediência (SCHUTZ, 1943).



A partir do paradigma weberiano observamos alguns elementos constitutivos bastante claros em relação a estrutura que passa a denominar-se burocracia. A burocracia na visão weberiana é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, visto como esfera pública de atuação do indivíduo. Nas sociedades tradicionais, normalmente a esfera familiar e a esfera do trabalho se confundiam, dado o caráter pessoal das suas relações.

Como sabemos, a partir da Revolução Industrial começa haver uma ruptura com esses padrões. A estrutura burocrática baseia-se nos seguintes princípios: (a) A existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização. (b) Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função. (c) Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites. (d) O recrutamento é feito através de regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação. Portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer para o exercício de um determinado cargo. (e) A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes e (f) A promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e basear-se em critérios objetivos e não em favoritismos ou relações pessoais. Há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que ocupa.

Algumas das vantagens em seguir tais princípios dentro de uma estrutura organizacional seriam, por exemplo. (a) O predomínio da lógica científica sobre a lógica “mágica”, “mística” ou “intuitiva”; (b) A consolidação de metodologias de análise “racionais”, visando ao aprimoramento dos processos de produção; (c) A profissionalização das relações de trabalho e a consolidação de uma lógica visando garantir a igualdade de todos diante das regras, reduzindo os favoritismos e clientelismos típicos das corporações de ofício; (d) A formalização das competências técnicas, permitindo evitar as perdas e desperdícios próprios da tradição oral das comunidades artesanais e sociedades baseadas no costume e na tradição; (e) Isomorfismo: a estrutura burocrática impessoal, dado o seu alto grau de formalização, é um modelo mais fácil de ser transposto para outras sociedades e incorporado por culturas diferentes, em países distintos, o que permite a expansão dos negócios, facilita a comunicação e permite o comércio global.

As organizações são concebidas como “unidades sociais formais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos bem específicos. Nesse conceito, de unidades formais, segundo PARSONS

(1960), se incluem “as corporações, exércitos, escolas, universidades, hospitais, igrejas e prisões. Excluem-se tribos, classes, grupos étnicos, grupos de famílias”(p.17).

Entre as organizações formais se destacam as chamadas organizações complexas. Caracterizadas pelo elevado grau de complexidade na estrutura e nos processos devido ao tamanho ou a natureza das operações (como hospitais e universidades). É constatável que em tais organizações a convergência dos esforços entre as partes componentes (departamentos, seções etc.) é mais difícil pela existência de inúmeras variáveis (como a dimensão, a estrutura organizacional complexa, as diferentes características pessoais dos participantes, a natureza do trabalho a ser realizado, a coordenação entre as partes, etc.) que interferem no seu funcionamento.

A organização formal refere-se ao padrão de organização determinado pela administração: o esquema de divisão do trabalho, poder, controle, as regras e regulamentos, o controle de qualidade etc. Enquanto, a informal diz respeito às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas, acima e além da formal. Portanto, conforme indica ETZIONI (1981),

“...a questão básica é saber a melhor forma das atividades humanas, a fim de compor uma unidade altamente racional e, ao mesmo tempo, manter a integração social, as responsabilidades normativas dos participantes e sua motivação para participação” (p.15).

Para GOULDNER (1959), as organizações podem ser concebidas a partir de duas diferentes concepções: modelo racional e modelo do sistema natural. O modelo racional concebe a organização como um meio (instrumento) deliberado e racional de alcançar metas conhecidas. Tudo na organização está sujeito a controle. As partes da organização são submissas a uma rede monolítica de controle. Nessas condições, a organização funciona como um sistema fechado de lógica que exclui a incerteza. Por outro lado, o modelo natural concebe a organização como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, constituem um todo. O propósito básico é a sobrevivência do sistema: as partes e os modos como elas se vinculam mutuamente em interdependência são determinados através de processos evolutivos. O modelo de sistema natural presume uma interdependência com um ambiente incerto, flutuante e imprevisível, havendo um delicado equilíbrio das complexas interdependências dentro do sistema ou entre o sistema e o meio ambiente.

Quanto aos níveis, as organizações se defrontam com uma multiplicidade de problemas que são classificados e categorizados para que a responsabilidade por sua solução seja atribuída a diferentes níveis hierárquicos. Esses níveis seriam dentro da

estrutura organizacional, segundo PARSONS (1956): o institucional (envolvendo as decisões de seus diretores); o gerencial (envolvendo os planos de seus gerentes e técnicos) e; o técnico (envolvendo as operações e seus supervisores e executores).

Sobre a diversidade de organizações, ETZIONI (1967) inclui uma grande variedade de organizações “desde o partido comunista, até a igreja católica, desde a prisão de máxima segurança até um pequeno curso universitário com residência” (p.79). A análise organizacional tornou-se relevante a partir da crescente complexidade ambiental e da constatação da interdependência das organizações. Até a divulgação dos estudos realizados por SELZNICK (1955), na TVA (Tennessee Valley Authority) não havia preocupação com o ambiente organizacional como uma unidade de observação e análise. A análise das relações inter-organizacionais parte do pressuposto de que a organização funciona à base de transações com outras organizações que promovem a interação entre si. Porém não existem duas organizações iguais. São diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Entretanto, existe a possibilidade de que sejam estabelecidas tipologias, como modo de melhor captar as configurações organizacionais.

2.2.2 Tipologias Organizacionais

O termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de identificar e descrever os elementos constitutivos comuns, inclusive a estrutura, de determinada categoria de organizações de mesma natureza ou ramo de atividade.

MORGAN (1986) indica que, as organizações podem ser classificadas de acordo com o tipo de arranjo estrutural, isto é, caso adotem estruturas burocrático-mecanicistas, orgânicas, matriciais ou departamentalizadas, conforme as bases de autoridade, tamanho e resultados em diferentes escalas de medidas (ver BURNS e STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; DAVIS e LAWRENCE, 1977; HALL, 1984; MINTZBERG, 1979; PUGH et. al., 1969 e WEBER, 1947).

Também se pode sugerir que a estrutura organizacional é um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos. As organizações podem apresentar-se e assumir configurações que variam entre um continuum mecanicista e orgânico. É mecanicista quando a estrutura é rígida e estritamente controlada, caracterizada por especialização elevada, departamentalização generalizada, estreitas margens de controle, alta formalização, uma rede de informações limitada e extrema centralização. É orgânica quando apresenta forma altamente adaptativa, solta e flexível, caracterizada por níveis

limitados, equipes, pouca formalização, rede de informações abrangente e descentralização. Pode-se sugerir que não existe uma organização com características puramente mecânicas e nem orgânicas. O **Quadro 2.3 - Tipologia das Estruturas Organizacionais**, apresenta um indicativo dessa situação onde pode-se observar alguns elementos centrais de cada tipo.

Tipologias de Estruturas	Características Fundamentais
▼	▼
A Estrutura Simples →	{ Baixo grau de departamentalização, amplas margens de controle, autoridade centralizada numa única pessoa e pequena formalização.
A Burocracia →	{ Tarefas operacionais altamente padronizadas obtida por meio de especialização, regras e regulamentos bastante formalizados.
A Estrutura Matricial →	{ Designa especialistas de departamentos funcionais específicos para trabalharem em uma ou mais equipes interdisciplinares em projetos.
A Estrutura baseada em equipes →	{ Uso de equipes como dispositivo de coordenação central da organização. Membros devem ser generalistas e especialistas.
Unidades internas autônomas →	{ Unidades organizacionais descentralizadas – dotadas de seus próprios produtos/serviços e clientes.
A estrutura virtual →	{ Estrutura centralizada com pouca ou nenhuma departamentalização e grande recurso à terceirização para muitas das principais funções.
A estrutura sem fronteiras →	{ Estrutura que procura eliminar cadeia de comando, criar margens ilimitadas de controle, substituir departamentos por equipes.

Quadro 2.3 – Tipologia das Estruturas Organizacionais

Fonte: Quadro elaborado a partir de ROBBINS (2000)

A *estrutura simples* caracteriza-se pelo baixo grau de departamentalização, amplas margens de controle, autoridade centralizada numa única pessoa e pequena formalização. É de utilização mais generalizada em pequenas organizações nas quais o gerente e o dono são a mesma pessoa. A força desse tipo de estrutura reside na sua simplicidade; a manutenção é rápida, flexível e barata e as relações de responsabilidade são claras.

A *burocracia* caracteriza-se por tarefas operacionais altamente padronizadas, obtidas através de especialização, regras e regulamentos bastante formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, margens estreitas de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando. Detém grande capacidade para executar atividades padronizadas. Ao reunir especialistas similares em departamentos funcionais obtém economias de escala; duplicação mínima de pessoal e equipamentos; e funcionários com a oportunidade de falar “a mesma língua” entre seus

pares. A burocracia pode também funcionar de maneira uniforme com gerentes menos talentosos – e, conseqüentemente, menos caros – de níveis médio e operacional. A proliferação de regras e regulamentos substitui a liberdade administrativa. Operações padronizadas, conjugadas a alta formalização, permitem que a tomada de decisões seja centralizada ao nível dos altos executivos.

Em resumo, a burocracia é eficiente e eficaz quando a tecnologia da organização for rotineira e padronizada. E, também é adequada quando opera em ambiente estável, onde há pouca mudança.

A *estrutura matricial* basicamente combina duas formas de departamentalização funcional e por produto (BURNS & WHOLEY, 1993). A força da departamentalização funcional reside na reunião de especialistas similares permitindo que recursos sejam agrupados e compartilhados em função dos produtos/serviços. A estrutura matricial propõe-se aproveitar as vantagens da departamentalização funcional e por produto, evitando suas desvantagens. Ela também rompe o conceito de unidade de comando, porém o funcionário deve reportar-se sempre a dois superiores. Nesse sentido, segundo ROBBINS (2000),

“...o modelo de estrutura matricial encontra aplicação no setor aeroespacial, agências de propaganda, laboratórios de pesquisa, hospitais, órgãos governamentais, universidades, consultorias, construtoras e empresas de entretenimento” (p. 186).

Em resumo, as vantagens da estrutura matricial sugeridas são a facilidade na coordenação por especialidades funcionais, a atribuição de responsabilidade clara por todas as atividades relacionadas a um produto/serviço ou projeto e a facilidade na distribuição eficiente dos especialistas.

A *estrutura baseada em equipes* se caracteriza principalmente por romper as barreiras departamentais, tornar a organização mais horizontal que vertical e descentralizar a tomada de decisões para o nível das equipes de trabalho. As estruturas de equipes também exigem que os funcionários sejam generalistas e ao mesmo tempo especialistas (KAETER, 1993). Com frequência, especialmente entre organizações maiores, a estrutura de equipes complementa o que constitui tipicamente uma burocracia. Esse arranjo permite à organização alcançar a eficiência da padronização da organização de tipo burocrático, garantindo a flexibilidade propiciada pelas equipes.

A estrutura baseada em *unidades internas autônomas* se caracteriza por unidades organizacionais descentralizadas – dotadas de seus próprios produtos, serviços e consumidores que se comportam como organizações independentes. Para as grandes

organizações, segundo HALAL (1994), as unidades internas autônomas poderiam ser as herdeiras legítimas da pirâmide monolítica, uma estrutura onde há uma só massa contínua de material.

A *organização virtual* às vezes também denominada de organização *em rede* ou *modular* apresenta uma estrutura altamente centralizada, com pouca ou nenhuma departamentalização e grande recurso à terceirização para muitas das principais funções da organização (DESS, et. al. 1995). A organização virtual apresenta um nítido contraste com a burocracia típica que é dotada de muitos níveis verticais de administração e onde se busca o controle através da propriedade. Ela procura sempre se concentrar em suas competências de núcleo. Para apoiar essa estrutura, a administração geralmente precisa, empregar pessoal extra tais como contadores, especialistas em recursos humanos e advogados. Nessa linha, quanto ao futuro das estruturas, MOTTA (1997) indica que as organizações virtuais representariam o último estágio alcançado pela flexibilidade organizacional. Essa nova organização deve apresentar acima de tudo flexibilidade, capacidade adaptativa e racionalidade substantiva. Ela surge pela necessidade de conviverem com intensas alterações nas condições sociais e econômicas, e caracterizam-se por não existirem nos termos tradicionais e alcançarem resultados por meio de formas não percebidas fisicamente como uma totalidade única. Em resumo, a vantagem sugerida por essa estrutura é que ela confere à administração enorme flexibilidade, facilitando o uso de recursos de outras organizações para realizar mais com menos.

A *organização sem fronteiras* também chamada “global” ou em “rede” procura eliminar a cadeia de comando, criar margens limitadas de controle, substituir departamentos por equipes participativas e minimizar outros limites tanto verticais quanto horizontais. O conceito de organização sem fronteiras foi introduzido por Jack Welch quando na Presidência da General Electric. Ao eliminar as fronteiras verticais, a administração achata a hierarquia. O status e a posição são minimizados. Como sabemos departamentos funcionais criam fronteiras horizontais. O modo de reduzir essas barreiras é substituir os departamentos funcionais por equipes interfuncionais e organizar as atividades em torno de processos. O elo tecnológico comum que possibilita a existência da organização sem fronteiras são os computadores em rede (ver LIPNACK & STAMPS, 1993; WILKE, 1993; STEWART, 1994). Eles permitem que as pessoas se comuniquem atravessando fronteiras intra e inter-organizacionais. Nessa confluência a metáfora da ameba é pertinente ser lembrada na colocação de BLEEKE e ERNST

(1994), (apud MINTZBERG e QUINN, 2001). As organizações globais do futuro serão um tanto parecidas com amebas. O animal aquático unicelular está entre as formas de vida mais antigas da Terra. Recebe todo o seu nutrimento diretamente de seu ambiente, através de suas paredes permeáveis externas. Essas paredes definem a criatura como distinta de seu ambiente, mas permitem muito do que está dentro fluir para fora e muito do que está fora entrar. Esses tipos de estruturas estariam surgindo pela necessidade das organizações conviverem com intensas alterações ambientais, notadamente dentro de contextos sociais e econômicas. Em resumo, o principal atrativo da organização sem fronteiras é sugerir a possibilidade de grandes organizações comportarem-se como pequenas. Tornarem-se próximas dos clientes, reduzirem as barreiras de comunicação entre os níveis da organização e as unidades funcionais.

Cada uma das tipologias de estruturas organizacionais aqui apresentadas também podem comportar uma classificação de tipo: *utilitária, normativa e coercitiva* (ETZIONI, 1974).

As *organizações utilitárias* distinguem-se pelo uso do poder remunerativo. Recorrem à utilização de recursos ou retribuições materiais, implicando em uma participação de natureza racional e de conformidade utilitária. Para serem alcançados os objetivos econômicos, nesse caso, a organização demanda o exercício de um poder tangível que gera um envolvimento calculista, variando, ora negativo ora positivo. O comprometimento despojado de interesse material e a cooperação voluntária, nessa categoria tendem a serem baixos, por apresentarem forte presença de elementos constitutivos da típica burocracia.

As *organizações normativas* são àquelas que operam, principalmente, através de líderes que alocam e manipulam recompensas simbólicas, gerando um envolvimento moral com orientação positiva de alta intensidade. Na proporção em que, a identificação com os líderes – notadamente os carismáticos - é um instrumento utilizado para criar e compartilhar princípios e idéias, a estrutura organizacional de natureza normativa apresenta-se como uma possibilidade para o alcance de objetivos relacionados a valores. Esse aspecto é relevante na organização atual, dado que se observa um esforço no sentido de substituir regras e regulamentos por princípios normativos. Após um longo predomínio da coerção, da imposição, da obediência e da disciplina burocrática, começa a emergir no espaço organizacional a era da identificação, do processo de interiorização de crenças e valores (ALVES, 1997; MOTTA et. al., 1995; PAGÈS, 1987).

Em terceiro lugar, têm-se as organizações classificadas, segundo ETZIONI (1974), como *coercitivas*. Aqui, o exercício do poder coercitivo é prática comum, principalmente, através da ameaça ou aplicação de sanções físicas e psicológicas. O que resulta numa orientação de natureza alienada e fortemente negativa. Por exemplo, presídios e hospitais psiquiátricos.

Por outro lado, as organizações existem para proporcionar benefícios ou resultados. Sejam estes, de que natureza forem para a comunidade na qual estão inseridas e contextualizadas. Nessa perspectiva, as contribuições de BLAU e SCOTT (1970), também incorporam novos elementos para a construção de tipologias organizacionais. Os benefícios para os participantes, segundo os autores, constituem o foco da existência da organização. Os autores indicam quatro categorias de participantes que se beneficiam da organização: os próprios membros da organização; os proprietários, dirigentes ou acionistas da organização; os clientes da organização e; o público em geral. Em função dessa categoria de beneficiários que a organização busca atender existiriam quatro tipos básicos de organizações: (a) associações de benefícios mútuos; (b) organizações de interesses comerciais; (c) organizações de serviços; e, (d) organizações de Estado. A vantagem dessa tipologia em relação àquela proposta por ETZIONI (1974), que destaca o controle, é focalizar a força de poder e de influência do beneficiário sobre a organização a ponto de condicionar a sua estrutura e objetivos. Tanto a contribuição de ETZIONI (1974), quanto a de BLAU e SCOTT (1970), não fornecem indicações sobre as diferentes tecnologias, estruturas ou sistemas psicossociais e administrativos existentes nas organizações.

Como pode ser observado, devido ao grau de complexidade que as organizações formais possuem, os esquemas classificatórios, segundo ALVES (1990), são incompletos, na medida em que não consideram todo o espectro de ações e interações que se verificam dentro e entre elas. Entretanto, temos que de algum modo, compartilhar e concordar com o comentário de CHAMPION (1979), “conquanto as tentativas de construir classificações organizacionais não sejam de todo satisfatórias, as que dispomos são melhores do que nenhuma” (p.71). Em resumo, as tipologias aqui apresentadas e descritas não pretendem esgotar o assunto, porém caracterizar o contexto onde podem ser identificados e circunscritos os fatores que constituem a estrutura de uma organização.

2.2.3 Fatores que compõem a estrutura organizacional

Como tivemos a oportunidade de ver, toda e qualquer organização é detentora de uma estrutura única e singular que, segundo HALL (1984), representa o contexto no qual o poder é exercido, estabelece a relação de poder entre as diferentes posições, determina o fluxo de informação que envolve uma decisão e tem ainda como funções atingir metas organizacionais e minimizar ou regulamentar influências das variações individuais sobre a organização. Também vimos que uma estrutura, por princípio, deve ser estabelecida de forma a atender às necessidades da organização para poder cumprir da melhor forma seus objetivos e missão. Uma estrutura bem definida, por si, não se constitui em garantia de bom desempenho organizacional, entretanto sua falta pode evidenciar as deficiências organizacionais e traduzir-se em desempenho insatisfatório.

Uma estrutura organizacional também, segundo DAFT (1998) define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Esse autor, identifica seis fatores básicos a serem considerados na estrutura de uma organização pelos seus administradores: *a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização*. É o próprio DAFT (1999) que sugere como resolver o dilema entre estruturas rígidas e flexíveis, levando em conta aquilo que denomina *fatores contingências*, representados por *metas, ambiente, dimensão e ciclo de vida, tecnologia de produção e de serviços e, interdependência departamental*.

Além desses fatores outros podem ser relacionados. Por exemplo. Conflitos entre grupos, políticas de recrutamento e manutenção de quadros, as lutas por prestígio, as relações de dependência da organização com grupos de pressão externos, os valores comunitários, a estrutura de poder da sociedade. Como se observa não só o nível de complexidade é grande. Essa parece ser uma das muitas razões porque os estudos que procuram analisar fatores ou variáveis estruturais foram relegados a um plano secundário na teoria organizacional, depois de um período de intensas pesquisas realizadas particularmente por pesquisadores do chamado Grupo Aston². Portanto, os fatores que, na visão de HALL (1984), influenciam ou são influenciados pelo modelo de estrutura que uma organização adota são de natureza e características variadas.

² Grupo de pesquisadores do Reino Unido que se associaram na Universidade de Aston, em Birmingham, e realizaram estudos procurando correlacionar variáveis de estrutura organizacional. Por exemplo, para esse grupo, o tamanho é o determinante fundamental da estrutura organizacional.(HALL, 1984).

Apresenta-se a seguir, o resgate de algumas dessas contribuições sobre a identificação e estudo de fatores, no sentido de melhor clarificar a abrangência, as características e sua natureza enquanto elementos constitutivos da estrutura organizacional. O **Quadro 2. 4 - Fatores Estruturantes da Organização**, apresentado ao final desse tópico, serve como referência indicativa para orientar o estudo da estrutura de cada universidade no sistema de ensino superior público estadual paranaense, desenvolvido no Capítulo 4 Resultados da Pesquisa.

(1) *Especialização do trabalho* – Aqui se procura responder, segundo ROBBINS (2000), em que medida as tarefas são subdivididas em cargos distintos? A essência da especialização do trabalho é que um trabalho completo não é executado por apenas um indivíduo. Ele é dividido em etapas, onde cada uma é finalizada por uma pessoa diferente. Indivíduos se especializam em realizar parte de uma atividade em lugar de se especializarem na atividade inteira. O trabalho apresentando tal característica exige que a parte não concluída seja agrupada em outro local.

(2) *Departamentalização* – Este fator da estrutura procura responder em que base os trabalhos serão agrupados? Uma vez que se tenha dividido os cargos por especialização do trabalho, é preciso agrupá-los de forma que as tarefas comuns possam ser coordenadas. Historicamente pode ser observado que, um dos modos mais difundidos de agrupar atividades é pela função desempenhada. Por outro lado, também pode ser departamentalizada pelo tipo de produto ou serviço oferecido; por área geográfica, por processo; por cliente, etc. Grandes organizações, geralmente combinam diversas dessas formas de departamentalização.

(3) *Cadeia de comando* – Nos anos 1970 – 80, o conceito de cadeia de comando era uma premissa básica na estrutura das organizações (ROBBINS, 2000). Hoje, embora não se considere tão importante, ainda apresenta suas implicações. Na verdade, a cadeia de comando é uma linha continua de autoridade, que se estende do topo da organização até o mais baixo escalão e esclarece quem se reporta a quem. Responde perguntas pertinentes de tipo “*a quem recorro se tiver um problema?*” e “*perante a quem eu sou responsável?*”.

Para compreender adequadamente a cadeia de comando é necessário incluir dois conceitos complementares: *autoridade* e *unidade de comando*. A autoridade refere-se aos direitos inerentes a uma posição de dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas (KAHN & KRAM, 1994). Para facilitar a coordenação, a organização atribui a cada posto gerencial um lugar na cadeia de comando e a cada gerente um grau de autoridade,

a fim de que este cumpra suas responsabilidades. A unidade de comando ajuda a preservar o conceito de uma linha contínua de autoridade, isto é, uma pessoa deve ter um e apenas um superior perante o qual ela é diretamente responsável. Quando isso não ocorre, um subordinado pode ter de lidar com demandas ou prioridades conflitantes oriundas de vários superiores. Hoje como sabemos, devido aos avanços da tecnologia da informação e seu uso disseminado, bem como, a maior participação dos funcionários, os conceitos de cadeia de comando, autoridade e unidade de comando, são mais contestados.

(4) *Margem de controle* – Este fator também conhecido como *amplitude de controle*, implica responder a questão do tipo: quantos indivíduos um gerente pode comandar com eficiência e eficácia? Não há consenso na literatura organizacional sobre a amplitude de controle. A título de exemplo, se nos reportarmos ao Antigo Testamento (Êxodo, cap. 18, v. 13-27), vamos ver que ainda hoje, o problema é recorrente.

Tentar especificar um número ideal para a amplitude de controle, segundo LITTERER (1970), é uma simplificação exagerada e grosseira de um fenômeno complexo. Assim, na visão de LITTERER (1970), para estabelecer um indicativo de amplitude de controle é necessário considerar fatores ou variáveis como: (a) *Tipo de coordenação ou controle exercido* - os encargos do supervisor são determinados pelo tipo de coordenação praticada. Se todo o processo de coordenação e controle é designado ao supervisor, o trabalho desse será maior. Os encargos do supervisor podem ser reduzidos por intermédio de uma coordenação que misture diferentes meios como, por exemplo, sistemas administrativos e autocontrole de grupo; (b) *Similaridade das funções* - o trabalho do supervisor será mais simples se esse dirigir pessoas que fazem trabalhos similares ou idênticos. Ele terá mais informações sobre o trabalho, maior conhecimento das funções e da maneira como essas devem ser desempenhadas. Por outro lado, a similaridade de funções também reduz o número de fatores que podem influenciar nos trabalhos desenvolvidos nas unidades organizacionais; (c) *Nível de autonomia dos subordinados* - esse fator pode ser descrito considerando duas dimensões: (1) a amplitude das coisas sobre as quais o subordinado pode decidir, (2) a extensão de tempo em que um subordinado pode permanecer sem prestar contas ou consultar o seu supervisor. Quanto maiores essas duas dimensões, maior pode ser a amplitude de controle, uma vez que diminui a demanda sobre o supervisor.

Deve-se sublinhar que a margem de controle é relevante porque determina, em boa medida, o número de níveis e gerentes de que uma organização dispõe. Estudos

indicam (ROBBINS, 2000) que, “quanto mais larga ou maior a margem, mais eficiente a organização (p.178)”. Por outro lado há os que defendem margem pequena. Restringindo a margem de controle a cinco ou seis funcionários, um gerente pode manter um controle mais próximo (URWICK, 1944). Entretanto as margens pequenas apresentam três desvantagens principais. A primeira apresenta um custo maior porque acrescenta níveis gerenciais. A segunda torna, mais complexa a comunicação vertical na organização. Geralmente a adição de níveis de hierarquia reduzem a velocidade de tomada de decisões e tendem a isolar a alta administração. Finalmente, fomentam uma supervisão rígida desencorajando a autonomia do funcionário. A tendência dos últimos anos sugere margens de controles maiores (BRANDT, 1994). As razões dessa tendência são no sentido das organizações buscarem a redução de custos, cortar despesas administrativas, melhorar a tomada de decisões, aumentar a flexibilidade, aproximar-se mais do mercado e delegar poder aos funcionários.

(5) *Centralização, descentralização e delegação* – Outro fator que afeta a estrutura da organização é a forma de como as organizações através da sua administração constroem e tomam suas decisões. A centralização e a descentralização são dois extremos de um mesmo *continuum*. O que varia é o grau de uma e de outra numa organização ou nas subunidades que a compõem. Os níveis de centralização e de descentralização são fatores relevantes nos processos que envolvem (re)estruturação. Eles influenciam na escolha do critério ou, na combinação de critérios de departamentalização.

Como sabemos, na centralização há uma concentração do poder decisório no topo da pirâmide organizacional. Enquanto na descentralização, conforme indica STONER e FREEMAN (1995), ocorre

“...a delegação de poder e autoridade nos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida por meio da criação de pequenas unidades organizacionais independentes” (p. 267).

O conceito de descentralização e delegação pode suscitar controvérsias quando utilizado. CURY (1988) propõe a seguinte distinção entre descentralização e delegação: “a descentralização tem caráter permanente e impessoal, enquanto a delegação tem um caráter transitório e é quase sempre pessoal e nominal”(p.167). Enquanto na descentralização, o superior passa para o nível subordinado às atribuições e responsabilidades, na delegação o superior permanece responsável pela tarefa transferida ao seu subordinado. STONER e FREEMAN (1995) indicam alguns fatores,

necessariamente não nesta ordem, que podem ser considerados para determinar a quantidade de descentralização: a) estratégia e o ambiente organizacional; b) tamanho e taxa de crescimento; c) o custo e o risco associados à decisão; d) as preferências do próprio administrador e a confiança que ele deposita em seu pessoal; e) a cultura organizacional e, f) a capacidade dos administradores dos níveis mais baixos.

As práticas de *downsizing*, segundo TOMASKO (1992), também implicam em descentralização, na medida em que muitas organizações, ao se reestruturarem, estão eliminando gerências intermediárias, níveis de supervisão, assim como cargos de staff e transferindo autoridade de tomar decisões para os níveis mais baixos da organização.

Em relação a esse tipo de prática gerencial, TOMASKO (1992) enfatiza que, no afã de cortar custos, surgem conseqüências indesejadas decorrentes de enxugamentos de pessoal mal planejados e precipitados, que impõem aos sobreviventes dos cortes a exigência de buscar o sucesso da atividade, em meio a uma competição acirrada, sem uma programação de reestruturação que busque atender suficientemente suas necessidades, num momento em que a organização mais precisa de uma força de trabalho leal, comprometida, flexível e desejosa de correr riscos e inovar.

(6) *Formalização* – Esse fator da estrutura pode ser considerado como um dos mais visíveis na construção do formato organizacional. A formalização procura responder em que medida haverá regras e regulamentos para comandar os funcionários e gerentes? A formalização diz respeito ao grau em que os cargos são padronizados na organização. Um cargo altamente formalizado dá a seu ocupante pouquíssimo arbítrio sobre o que, quando e como será feito. Existem descrições de cargo explícitas, uma série de regras organizacionais e procedimentos claramente definidos, abrangendo processos de trabalho em organizações dotadas de extrema formalização. ROBBINS (2000) observa que

“...onde a formalização é baixa, os comportamentos de trabalho são relativamente não-programados e os funcionários dispõem de muita liberdade para exercer seu arbítrio no trabalho” (p.177).

O arbítrio de um indivíduo no trabalho é inversamente proporcional à quantidade de comportamento que é pré-programado pela organização. Quanto maior a padronização, menor a contribuição do funcionário sobre como o trabalho será realizado. Nesse caso, a padronização não elimina somente a possibilidade de que os funcionários se envolvam em comportamentos alternativos, como também a necessidade de considerarem outras opções.

(7) *Tamanho da organização* – O tamanho também é um fator que afeta a estrutura de uma organização. Grandes organizações, por exemplo, tendem a possuir mais especialização, departamentalização, níveis verticais, regras e regulamentos. Circunscrever o tamanho de uma organização não é tão simples como parece. No entanto é possível apontar quatro componentes ou sub-fatores em relação a essa variável organizacional: a capacidade física, o pessoal disponível, os insumos e produtos organizacionais e os recursos disponíveis.

O tamanho também está diretamente relacionado com o grau de diferenciação (medido pelo número de níveis hierárquicos, departamentos, etc.) da organização. Quanto maior a diferenciação, maior o seu tamanho. Nesse aspecto, do ponto de vista econômico-financeiro, ao mesmo tempo em que as organizações conseguem diluir os custos administrativos pela economia de escala, a diferenciação geralmente implica em uma necessidade crescente de maior controle e coordenação, que podem gerar elevação das despesas administrativas.

Mesmo consistentes os argumentos apresentados, também pode-se verificar que a relação entre tamanho e estrutura pode não ser determinante, pois uma organização grande pode ser dividida em unidades menores independentes, assim como suas atividades podem ser modificadas pelo emprego de novas tecnologias. Também pode-se dizer que grupos informais que existem dentro da organização, servem entre outras coisas, para moderar o impacto do tamanho sobre os indivíduos. A complexidade que, em via de regra, está presente em organizações maiores, remetem seus integrantes a situações de estresse, decorrentes das relações de coordenação entre seus muitos membros. Também nesse caso, uma maior autonomia (descentralização), para as unidades é recomendada para reduzir o estresse associado à coordenação.

(8) *Tecnologia* – O termo tecnologia, segundo CHAMPION (1979), pode referir-se a “uma ferramenta, a uma máquina ou sistema de máquinas e até mesmo idéias ou estratégias (p.95). Também pode representar o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades que a organização necessita desenvolver para alcançar seus objetivos. Toda organização tem pelo menos uma tecnologia para converter recursos financeiros, humanos e físicos em produtos ou serviços. Para o caso de organizações de tipo universidades, são utilizadas diferentes tecnologias. Na visão de HALL (1984)

“...a variedade de tarefas executadas numa organização significa fundamentalmente que ela tem tecnologias múltiplas e, desse modo, deve estruturar-se diferentemente de acordo com a tarefa” (p. 83).

Para tarefas rotineiras, com escores elevados de clareza, previsibilidade e eficácia, as decisões podem ser tomadas com base em diretrizes. Em tarefas com escores baixos nestas três dimensões as decisões ocorrem via delegação de autoridade.

O estudo realizado por WOODWARD (1965) foi pioneiro em identificar que a tecnologia é um fator determinante da estrutura de uma organização. Ele evidenciou que (1) existem relações distintas entre as tecnologias utilizadas e a estrutura das organizações e (2) a eficácia das organizações está relacionada à adequação entre tecnologia e estrutura. Estudos que se sucederam sobre a relação entre estrutura e tecnologia [(ver por exemplo: PERROW (1967); THOMPSON (1967); HAGE & AIKEN (1969); MILLER, et. al. (1991), apud ROBBINS (2000)] tem indicado que as estruturas organizacionais se adaptam à tecnologia de que dispõem. Embora a relação não seja absoluta, segundo ROBBINS (2000), tem-se verificado que as tarefas rotineiras estão associadas a estruturas mais verticais e departamentalizadas. Assim como, o caráter rotineiro está associado à presença de manuais de procedimentos, descrições de cargos e outros documentos formalizados.

HALL (1984) também identifica que a natureza da tecnologia afeta de forma vital as estruturas administrativas das organizações, no tocante a outros fatores como: número de níveis na hierarquia, amplitude de controle e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. O sucesso ou fracasso de uma organização também pode estar associado ao ajustamento ou não entre a tecnologia e a estrutura. Esse argumento, por exemplo, é defendido por CHILD (1972), ao indicar que a escolha do modelo estrutural coaduna-se com as preferências tecnológicas adotadas. Nessa perspectiva, THOMPSON (1976), também enfatiza que as divisões estruturais são estabelecidas para delimitar a complexidade de coordenação. Ao mesmo tempo em que, as posições são agrupadas de forma calculada para suportar os aspectos mais críticos de sua interdependência.

A interdependência apresenta-se de três tipos: reunida, sequencial e recíproca. Para cada uma, há um tipo considerado ideal de coordenação. Para a *interdependência reunida*, onde as partes não dependem uma das outras, mas dão e recebem apoio entre si, a *coordenação é padronizada*, pois envolvem atividades estáveis e repetitivas que podem ser formalizadas. Na *interdependência sequencial*, onde a saída de uma parte passa a ser entrada da outra, a *coordenação é por plano*, que implica na programação das atividades. Já na *interdependência recíproca*, onde cada unidade envolvida é

penetrada pela outra, *a coordenação é por ajuste mútuo*, que ocorre durante o processo de ação em situações difíceis de prever. Em resumo, pode-se dizer que, a tecnologia estabelece os limites em torno dos quais a organização articula suas variáveis. Assim, segundo THOMPSON (1976), atingir metas organizacionais e minimizar custos de coordenação depende da vinculação à tecnologia das várias ações administrativas.

(9) *Ambiente* – O ambiente de uma organização é composto daquelas instituições ou fatores externos a ela que, potencialmente afetam o seu desempenho. O ambiente adquiriu ampla aceitação como fator determinante da estrutura. Pode-se perguntar: por que a estrutura de uma organização é afetada por seu ambiente? Porque o ambiente, em via de regra, apresenta-se com elevado grau de incerteza. Mesmo que algumas organizações operem em ambientes relativamente estáticos outras enfrentam ambientes extremamente dinâmicos. Dado que a incerteza representa uma ameaça à eficácia da organização, a administração sempre tentará minimizá-la, mediante ajustes na estrutura organizacional (YASAI-ARDEKANI, 1986).

Pesquisas conduzidas por LAWRENCE e LORSCH (1973) têm demonstrado que, uma maior formalização da estrutura de uma organização está vinculada com um maior grau de certeza em relação ao seu ambiente. Esses estudos constataram que departamentos de produção, por exemplo, apresentavam: (1) uma estrutura mais formalizada, (2) maior número de níveis hierárquicos, (3) uma proporção mais elevada entre supervisores e subordinados, e (4) mecanismos de controle de desempenho mais freqüentes, em função de apresentarem uma maior capacidade de programar suas atividades (maior grau de certeza). Por outro lado, nos departamentos de vendas e de pesquisa, onde havia maior grau de incerteza associado ao ambiente, verificava-se exatamente o inverso.

As características ambientais para HALL (1984), representam restrições às organizações, principalmente quando vinculadas à infra-estrutura econômico-social. As restrições afetam a escala de operações e o modo de produção técnica das mesmas. Por outro lado, tais características ou fatores ambientais devem ser compreendidos na perspectiva de “facilitadores” ou “restritivos” à organização. Por facilitadores são entendidos aqueles que proporcionam assistência, fornecem recursos e apóiam suas iniciativas. Em ambiente amistoso a organização é controlada por um pessoal diferenciado, que se integra através de vários mecanismos, tais como comitês e grupos de coordenação “*ad hoc*”. Já os fatores restritivos, são aqueles que ameaçam as bases da organização. Essa se constroi, centralizando e padronizando suas operações. Em

resumo, a estrutura organizacional é afetada diferentemente pelos contextos social, econômico, momento histórico, políticas governamentais, entre outros, que ocasionam, respectivamente, posturas diferenciadas e adaptativas em relação ao grau de formalização, número de níveis hierárquicos, níveis de controle, delegação e centralização.

Se por um lado o ambiente impõe mudanças que afetam a estrutura organizacional, por outro o ambiente é interpretado por indivíduos cujas percepções são influenciadas por sua posição na estrutura organizacional. Assim a relação entre estrutura e ambiente não pode ser estudada num vínculo causal unilateral.

(10) *Objetivos organizacionais* – Outro fator, ou conjunto de fatores, que influencia e pode explicar a estrutura de uma organização são seus objetivos e metas organizacionais. Por exemplo, THOMPSON e McEWEN (1981), consideram que a fixação de objetivos é, essencialmente, um problema de definir as relações desejadas entre uma organização e seu ambiente, onde qualquer modificação desses exige uma nova análise e talvez a modificação dos próprios objetivos, incluindo-se a estrutura.

Em relação a organizações como universidades, os autores afirmam que, as dificuldades são ainda maiores na avaliação de sua situação no meio ambiente, por via da reação à sua função. O produto da universidade - por exemplo a formação de seus profissionais - é preparado durante quatro ou mais anos e, quando lançado no “mercado”, pode apenas ser julgado de forma imperfeita. Estatísticas de colocação vocacional podem fornecer alguma indicação sobre o sucesso dos objetivos da universidade, porém a colocação inicial não representa garantia de desempenho em data posterior. Além disso, a “performance” em uma ocupação é apenas uma de diversas habilidades que se impõe como dever da universidade produzir em seus estudantes.

Em resumo, os objetivos de uma organização, que determinam a espécie de bens ou de serviços que produz e oferece à sociedade, freqüentemente estão sujeitos a dificuldades peculiares de avaliação e (re)avaliação. Quando se busca um produto facilmente identificável e prontamente mensurável, a reavaliação e reajuste de objetivos podem ser realizados rapidamente, mas na medida em que, os objetivos exigem produtos intangíveis, dificilmente mensuráveis, a sociedade freqüentemente encontra mais dificuldade em determinar e refletir a aceitabilidade desse produto. Portanto, os objetivos apresentam sempre características de dinamicidade e ambigüidade pois, estão em evolução modificando as relações da organização com o seu meio, exigindo uma

permanente reavaliação face as alterações ambientais e da própria organização através dos fatores que constituem sua estrutura organizacional.

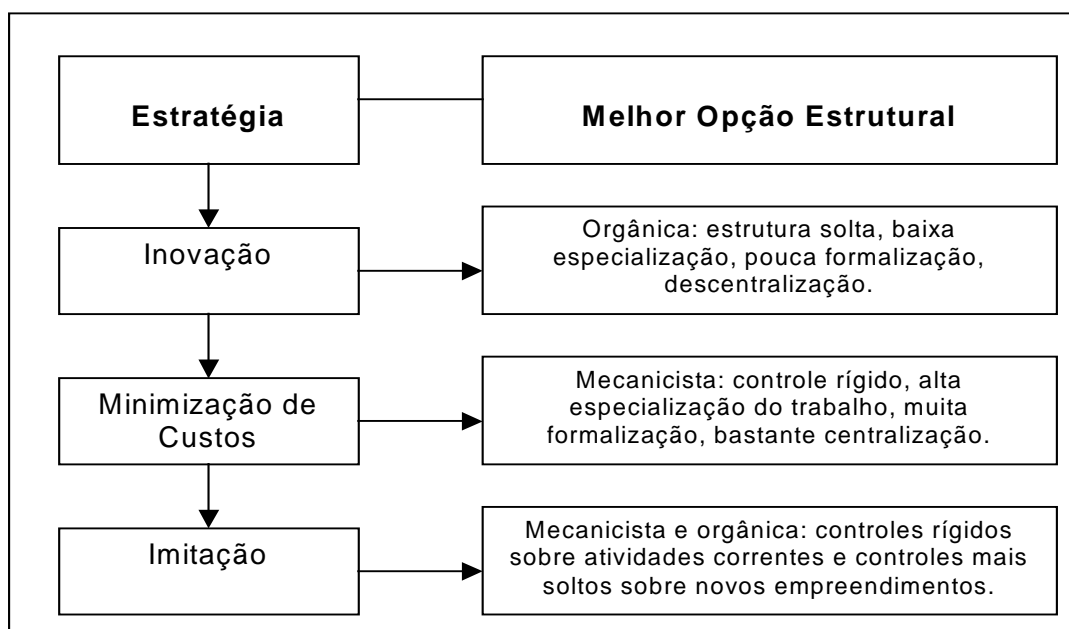
(11) *Formalização* - A formalização concebe, define e prescreve como, quando e por quem as tarefas devem ser executadas. Explicita-se através da existência e reconhecimento de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos nos organogramas com ênfase nas funções e tarefas. Os níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas. O conjunto de fatores compreende a estrutura organizacional, as diretrizes, normas, regulamentos, rotinas e procedimentos. Enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno mantido.

Uma organização pode ter diferentes graus de formalização entre os setores, departamentos ou divisões que a compõem. Como exemplos, podem ser citados: (a) atividades de escriturários ou operários especializados que desempenham tarefas simples e repetitivas estão sujeitas a um maior grau de formalização; (b) enquanto que as atividades de analistas de sistemas e profissionais de marketing, por serem mais complexas, requerem habilidades e conhecimentos, não são passíveis de alto grau de formalização. No primeiro exemplo, a alta formalização visa assegurar a uniformidade e a padronização das tarefas. No segundo, a baixa ou, em alguns casos, a inexistência de formalização permite uma maior variação e flexibilidade na execução das tarefas, em conformidade com as necessidades de cada situação.

As possibilidades de formalização, segundo CHAMPION (1979), são classificadas em: a) *desempenho de papéis* – grau em que as posições na organização são concretamente definidas e a existência ou não de descrição de cargos por escrito; b) *relações de autoridade* – o grau em que a hierarquia de autoridade é formalmente definida e a extensão em que a estrutura de autoridade é formalizada por escrito; c) *comunicações* – o grau em que se dá ênfase à comunicação escrita; d) *normas e sanções* – quantidade de regras e políticas escritas, grau em que as penalidades para violações às regras estão claramente definidas e a extensão em que essas penalidades são codificadas por escrito; e) *procedimentos* – o grau de formalização de programas de orientação (socialização sistemática) e de treinamento em serviço (socialização sistemática e continuada) para novos membros.

(12) *Escolha estratégica* – A estrutura organizacional representa um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos. Como os objetivos são originados da

estratégia global da organização é sensato deduzir que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas. Embora exista uma controvérsia não resolvida sobre se a estrutura segue a estratégia (DRUCKER, 1977) ou a estratégia segue a estrutura (CHANDLER, 1962), esta relação não é mecânica. Ela necessita ser construída e (re)construída a partir das finalidades, metas e objetivos da organização, fundamentada nas atividades básicas para o alcance desses objetivos. Observamos que, dependendo da estratégia que a organização utiliza apresenta-se uma opção estrutural (ver **Quadro 2.5 – A Proposição Estratégia-Estrutura**).



Quadro 2.5 - A Proposição Estratégia-Estrutura

Fonte: ROBBINS (2000), p. 180.

As políticas internas da organização, na visão de HALL (1984), afetam a sua estrutura, manipulam suas características ambientais e a sua escolha dos padrões de desempenho. Essas políticas dependem, fundamentalmente, dos arranjos de poder existentes. As escolhas estratégicas não são necessariamente as escolhas ótimas, mas as possíveis, pois se vinculam ao processo político, permeado pelos arranjos de poder na “coalizão dominante”, ou seja, as escolhas estratégicas são baseadas na “racionalidade vinculada”.

Dessa forma, as escolhas estratégicas envolvem decisões de como lidar com pressões múltiplas do ambiente (interno e externo), tendo que optar por uma dentre várias alternativas que levam a um dentre vários objetivos. Por outro lado, essas escolhas estratégicas envolvem também a distribuição dos papéis e inter-relações para o controle das tecnologias empregadas.

As escolhas estratégicas visam garantir a continuidade, sobrevivência e crescimento da organização. Assim, por exemplo, se uma organização opta por expandir suas atividades, os fatores mencionados se inter-relacionam, já que expandir implica em aumentar o tamanho da organização, às vezes demanda redefinições tecnológicas, que afetam também a estrutura organizacional, não necessariamente nessa ordem.

(13) *Integração* - A integração também se constitui em fator que explica a estrutura assumida por uma organização. Os estudos realizados por LAWRENCE e LORSCH (1973) por exemplo, indicam que há uma forte relação inversa entre diferenciação e integração. Definem integração como a qualidade do estado de colaboração existente entre as áreas que são solicitadas a conseguir uma unidade nos esforços pelas demandas do ambiente. Aliada a divisão do trabalho e derivada da diferenciação, surge a necessidade de integrar as diversas áreas e níveis hierárquicos nos quais uma organização é dividida. As organizações passam a ser mais eficazes, a medida que atendem às pressões ambientais e permitem a seus membros, também, alcançarem seus objetivos individuais. Esta por exemplo, é uma das indicações feitas, dentro do contexto da chamada “qualidade total” que prescreve a eliminação de barreiras entre os departamentos, incentivando e privilegiando o trabalho em equipe. SCHOLTES (1992) compara uma estrutura organizacional tradicional na qual as metas são estabelecidas no topo do organograma e são repassadas para baixo através de uma cadeia de responsabilidades organizada por processos de trabalho. Nessa, os gerentes trabalham em conjunto e formam uma equipe, envolvendo pessoas dos diferentes níveis da organização. O resultado é, segundo SCHOLTES (1992), uma estrutura com menos níveis hierárquicos, tornando a comunicação mais efetiva e forçando os gerentes a atuarem como líderes à frente de equipes de trabalho. Entretanto tudo isso não basta para afirmar quando uma estrutura é mais efetiva e eficaz em relação a outra. Outras variáveis, de natureza institucional e comportamental também podem interferir no processo e devem ser consideradas.

2.2.4 Categorias e fatores de análise para a pesquisa

A revisão da literatura e sua interpretação proporcionou que se identificasse um conjunto de fatores estruturantes indicativos que circunscrevem e constituem a organização. O **Quadro 2. 4 - Fatores Estruturantes da Organização**, a seguir apresentado baliza o levantamento, identificação e estudo dos fatores no contexto das organizações em geral e que também podem ser identificados no contexto das universidades, em particular àquelas públicas estaduais paranaenses, parte de nosso estudo.



As contribuições apresentadas, principalmente por MORGAN (1986), ROBBINS (2000), DAFT (1999), STONER e FREEMAN (1995), CHAMPION (1979), indicam a necessidade de desenvolvimento de medidas mais apropriadas que melhor encaminhem a compreensão do estágio ou nível de estruturação em que se encontra determinada organização. Dependendo da amplitude e da forma pela qual dados relativos aos fatores compõem a estrutura, diferentes procedimentos podem ser utilizados. Em resumo, escolhas de novas estruturas ou a sua manutenção que visam garantir a continuidade, sobrevivência e crescimento da organização vão depender dos

fatores aqui identificados. A identificação e caracterização dos principais fatores que circunscrevem a estrutura, a partir da revisão da literatura pertinente, sustenta portanto, a interpretação dada em relação as universidades estudadas.

2.3 Fatores do Comportamento Organizacional

O objetivo é identificar e circunscrever, através de revisão bibliográfica, os elementos constitutivos do comportamento organizacional. Procura-se responder o que é comportamento; qual o conceito de comportamento organizacional; a tipologia de comportamento à nível de indivíduo, grupo e sistema organizacional e; ao final busca-se identificar e conhecer quais os fatores que podem compor o comportamento organizacional e suas características.

2.3.1 Aspectos Conceituais

O estudo do Comportamento Organizacional centra-se no indivíduo, no grupo e no sistema organizacional tal como esses existem nos seus contextos de trabalho. Desse modo a unidade de análise é constituída pelo indivíduo, pelo grupo e pelo sistema organizacional. Para ROBBINS (2002), o comportamento organizacional

“..é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (p. 6).

Como disciplina o Comportamento Organizacional tem seus fundamentos nas chamadas “*ciências do comportamento*”, representadas pela psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas. Alguns nomes, através de suas contribuições teóricas, podem ser indicados, por exemplo: MORENO (1947); SKINNER (1953; 1972); McCLELLAND (1961; 1969); FIEDLER (1967); HERZBERG, et. al. (1959); HERZBERG 1982); HACKMAN & OLDHAM (1976).

A *psicologia*, enquanto ciência busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e a tentativa de compreensão do comportamento individual através do estudo do processo de aprendizagem e à personalidade no contexto organizacional a partir de fatores como,

por exemplo: percepção, personalidade, emoções, treinamento, forças motivacionais e desempenho.

A *sociologia*, enquanto ciência estuda relações entre as pessoas. Portanto, estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis. O estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente aquelas formais e complexas foi a maior contribuição dos sociólogos. As áreas de estudo do comportamento organizacional que mais receberam contribuição da sociologia destacam-se: a dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, a tecnologia organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos.

A *psicologia social* mistura conceitos da própria psicologia com a sociologia. Seu foco é compreender a influência de um indivíduo sobre o outro. Um dos temas mais investigados é a mudança – como implementá-la e como reduzir as barreiras de sua aceitação.

A *antropologia* estuda as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades. Ela ajuda a compreender melhor a diferença nos valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos e pessoas em diferentes organizações.

As *ciências políticas* estudam o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político. Alguns tópicos específicos dessa área são a estruturação de conflitos, a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para o atendimento de seus próprios interesses.

Pelo fato de estar ancorado na psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas, poucas coisas são absolutas no comportamento organizacional (ROBBINS, 2002). Ao contrário das ciências físicas – química, astronomia, física – existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Isso permite que os cientistas possam generalizar seus efeitos. Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Isso não significa que não possamos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano, ou fazer previsões válidas. Significa que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais.

A ciência do comportamento organizacional se desenvolveu utilizando conceitos gerais e alterando sua aplicação para determinadas situações. Assim, os que estudam comportamento organizacional evitam afirmar que líderes eficazes devem sempre

buscar as idéias de seus seguidores antes de tomar uma decisão. Em vez disso, poderemos ver que um estilo participativo de liderança pode ser melhor em algumas situações, mas, em outras, um estilo mais autocrático pode se mostrar mais eficaz. Em resumo, a eficácia do estilo de liderança depende da situação na qual é empregado. Portanto assim como as pessoas, os grupos e as organizações são complexas e complicadas, as teorias desenvolvidas e existentes para explicar suas ações também o são. Hoje, conforme indica ROBBINS (2002), os pesquisadores tentam identificar os fatores e quais deles são relevantes para a compreensão dos diversos fenômenos do comportamento. Isso, afirma ROBBINS (2002), fundamentalmente reflete a maturidade do comportamento organizacional como disciplina científica. Para o futuro a pesquisa do comportamento organizacional deve continuar o foco no aprimoramento das teorias existentes, para ajudar a melhor entender as situações nas quais elas tem maior probabilidade de serem úteis.

Como vimos o Comportamento Organizacional utiliza-se das conclusões de disciplinas acadêmicas tradicionais, aplicando-as ao mundo prático das organizações e seus fins. Ele fundamenta as teorias acadêmicas na realidade concreta do dia-a-dia. As preocupações atuais daqueles que se encontram à frente das organizações, quer a nível estratégico e tático ou quer a nível operacional, definem o território explorado pelo comportamento organizacional. Compreender o comportamento das organizações, neste período histórico é relevante.

Um exame das grandes mudanças que estão ocorrendo nas organizações e fora delas confirma essa idéia. Por exemplo, sabemos que o funcionário tradicional está envelhecendo. Cada vez mais mulheres entram no mercado de trabalho e assumem funções importantes. A prática de uso de trabalhadores temporários está minando os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários e seus empregadores; e a competição globalizada está exigindo crescente flexibilidade tanto dos funcionários quanto das organizações.

As organizações não se limitam mais as fronteiras dos seus países, inclusive àquelas que atuam no campo da educação superior. A globalização afeta as habilidades humanas dos executivos em, pelo menos duas maneiras. A primeira é de que cresce cada vez mais as chances de você ser enviado em missões internacionais e a organização operar em novos espaços geográficos. A segunda, mesmo ficando em sua terra natal, você poderá ter de trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que

nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para você pode não o ser para eles.

Outra razão de estudar o comportamento organizacional é entender a crescente heterogeneidade das organizações, com a inclusão de diferentes grupos, resultante do fenômeno das migrações e da globalização.

Em tempos de rápidas e dramáticas mudanças, é necessário pensar e estudar, inclusive as organizações de ensino superior, a melhoria da qualidade e da produtividade de tais organizações. Voltar-se para uma filosofia de gestão focada para a satisfação constante do cliente (interno e externo), através do contínuo aprimoramento de processos organizacionais; das habilidades humanas; e do fortalecimento das pessoas estimulando a autonomia e o comando de suas próprias atividades com inovação e criatividade.

Hoje também, de forma crescente, os membros das organizações cada vez mais se vêem enfrentando dilemas éticos, situações nas quais precisam definir a conduta correta e a errada. Por exemplo: eles devem denunciar aos seus superiores se descobrirem atividades ilegais acontecendo dentro da organização? Devem acatar ordens das quais não concordam pessoalmente?

O insucesso organizacional também pode ser explicado por uma gestão falha e inoperante. As organizações entram em dificuldades – incluídas as que operam no segmento da educação superior - muitas vezes, não por carecerem dos recursos para serem bem-sucedidas, mas sim porque não empregam esses recursos de uma forma suficientemente sensata.

Estas razões podem ajudar explicar porque muitas organizações fracassam na busca de sua missão e objetivos. O terreno compreendido pelo comportamento organizacional não é maleável como muitos querem crer, mas antes um dos espaços de estudos mais complexos que existem na teoria das organizações.

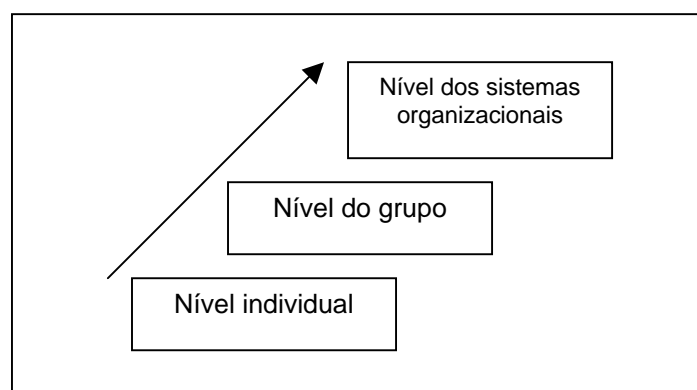
O comportamento organizacional, também nos alerta para o fato de que as pessoas não se comportam necessariamente da forma como gostaríamos que se comportassem. Independentemente de boas intenções, caso tomemos decisões ignorando os padrões sociais e psicológicos da natureza humana, o resultado final acaba sendo o oposto do que pretendíamos, uma vez que lidamos com o mundo humano que segue seus próprios imperativos - imperativos que não se encaixam de forma fácil nas outras áreas da teoria das organizações, nem são pesquisados por elas de maneira apropriada.

As vantagens de considerar o comportamento organizacional também como espaço de estudo e reflexão ultrapassam as preocupações e vão muito além do interesse pelos ambientes externos ao mundo das organizações. O crescente interesse e seu estudo em relação aos fatores de comportamento racional, não-racional e irracional dentro das organizações podem ajudar a nos tornarmos melhores administradores e como decorrência tornar nossas organizações mais eficientes e eficazes.

2.3.2 Níveis de análise no estudo do comportamento organizacional

Um dos desafios enfrentados pelos administradores consiste em fazer com que as pessoas, que são diferentes entre si, andem todas juntas na mesma direção para cumprir os objetivos organizacionais. A administração dos diferentes colaboradores e a intenção de seu desempenho máximo exigem uma compreensão básica e pertinente de como as pessoas se comportam e por que elas se comportam dessa forma. No mesmo grau de importância é exigida tal compreensão ao nível de grupo e ao nível dos sistemas organizacionais.

ROBBINS (2002), sugere um modelo (**Quadro 2. 6 – Modelo Básico de Comportamento Organizacional**) para estudar e conhecer o comportamento organizacional da organização.



Quadro 2. 6 – Modelo Básico de Comportamento Organizacional
Fonte: Robbins (2002, p.19).

Um modelo representa uma abstração da realidade, uma simplificação de um fenômeno real. Sua proposta é que há três níveis de análise no estudo do

comportamento organizacional e que, à medida que caminhamos do nível individual para o do sistema organizacional, vamos somando-os sistematicamente ao nosso entendimento do comportamento dentro das organizações.

Os três níveis básicos são semelhantes a blocos de construção. Cada nível é construído sobre o nível anterior. Por exemplo, o conceito de grupo sai do nível básico do indivíduo; vamos sobrepondo limitações estruturais sobre os níveis do indivíduo e do grupo para chegarmos ao nível do comportamento organizacional.

Cada um dos blocos ou níveis indicados podem ser estudados conhecendo-se os fatores-chave que os compõem. Em última instância, vão determinar ou influenciar o comportamento de cada nível. Quais são os principais fatores ou variáveis que constituem cada nível indicado? A seguir vamos apresentar e detalhar os fatores de cada um.

Fatores ao nível do indivíduo – O Comportamento Organizacional pode ser caracterizado como o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas e dentro das organizações. As pessoas representam o sistema social interno da organização através de suas *atitudes, personalidade, percepção e aprendizado*. As atitudes são declarações de avaliação - (tanto favoráveis quanto desfavoráveis) – a respeito de objetos, pessoas ou eventos. As atitudes refletem a forma como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. A personalidade é a combinação específica dos traços psicológicos que uma pessoa apresenta. A percepção representa um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais de forma a conferir significado ao seu ambiente.

Ao contrário dos pais, conforme sugere LEAVITT (1964), já se disse que “os executivos precisam trabalhar com seres humanos usados, e não novos – seres humanos que já foram usados por outros anteriormente” (p.3). Isto implica reconhecer que quando as pessoas entram para fazer parte e trabalhar em uma organização elas se parecem, segundo ROBBINS (2002), um pouco com carros usados. Cada qual é diferente das demais. Algumas têm “baixa quilometragem” – foram trabalhadas carinhosamente e pouco expostas à força dos elementos. Outras são “malhadas”, tendo sido dirigidas em algumas estradas difíceis. Essa metáfora usada por ROBBINS (2002) indica que, as pessoas entram para as organizações com determinados fatores que vão influenciar seus comportamentos no local de trabalho. Os fatores mais óbvios são aqueles pessoais ou biográficos, como idade, sexo e estado civil; fatores de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de

capacitação. Tais fatores estão essencialmente intactos quando o indivíduo entra para os quadros da organização e, em sua maior parte, pouco podem ser alterados pelo esforço de gestão.

As pessoas ingressam e se mantêm em determinada organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais, sejam estas de ordem material, de segurança ou simbólica. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. Por outro lado, a organização recruta, seleciona e contrata pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem tarefas para as quais foram designadas. Assim, surge uma interação entre pessoas e a organização, a qual denominamos *processo de reciprocidade*. A organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e oferece-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas habilidades, talento e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais. As pessoas, de certo modo, sempre estão dispostas a cooperar desde que as suas atividades na organização, também contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais. Além desses, temos outros fatores no nível do indivíduo que afetam o comportamento dos funcionários: percepção, tomada de decisão individual, aprendizado, motivação, atitudes, personalidade e motivação.

Fatores ao nível de grupo – Devemos reconhecer que o comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dele. A complexidade aumenta a medida que compreendemos que o comportamento das pessoas é diferente quando elas estão sozinhas ou em grupo. Os fatores que influenciam e determinam o comportamento ao nível de grupos indicados são: *estrutura do grupo; conflito; outros grupos; liderança e confiança; tomada de decisão no grupo; comunicação; normas; papéis e formação de equipes*.

Fatores ao nível dos sistemas organizacionais – O comportamento organizacional atinge seu mais alto nível de complexidade quando juntamos a estrutura formal ao nosso prévio conhecimento do comportamento dos indivíduos e dos grupos. Aqui também, do mesmo modo que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõem. Os fatores que influenciam e determinam o comportamento ao nível dos sistemas organizacionais são: o desenho e a estrutura da organização formal; os processos de trabalho e a tecnologia; as políticas e práticas de recursos humanos da organização e; a cultura organizacional.

Nessa fase, em resumo podemos dizer usando a metáfora da “*organização como um iceberg*” (ROBBINS & COULTER, 1998), que os aspectos que circunscrevem o espaço do comportamento organizacional indicam a presença dos seguintes fatores: (a) *visíveis* – estratégias, objetivos, políticas e procedimentos, estrutura, tecnologia, autoridade formal e cadeias de comando; (b) *ocultos* – atitudes, percepções, normas de grupo, interações informais, conflitos interpessoais e intergrupais. Os fatores identificados no nível individual, do grupo e no nível dos sistemas organizacionais serão detalhados a seguir, com o propósito de melhor clarificar sua identificação e compreensão, visando seu estudo dentro das organizações estaduais de educação superior paranaense a serem estudadas.

Fatores que explicam o comportamento individual. O comportamento individual de um indivíduo no papel e contexto de uma organização pode ser explicado e compreendido a partir do esforço que se realiza em circunscrever os seus fatores constitutivos.

Atitude – Quando se fala de atitudes de um funcionário, quase sempre se refere a satisfação com o trabalho. Para melhor compreender esse conceito, devemos entender a atitude como sendo composta de três fatores: cognição, afeto e comportamento (BRECKLER, 1984; OLSON & ZANNA, 1993), onde o fator cognitivo de uma atitude forma as crenças, opiniões, conhecimento ou informação que a pessoa tem. O fator afeto de uma atitude é a sua parte emocional ou de sentimentos. Esse fator está refletido quando, por exemplo, uma pessoa diz “eu não gosto de Antonio porque ele discrimina os pobres”. O afeto também pode levar a resultados comportamentais. O fator comportamento de uma atitude refere-se a uma intenção de se comportar de uma forma determinada com relação a alguém ou alguma coisa. Aqui não estamos interessados em conhecer todas as atitudes das pessoas, mas aquelas atitudes das pessoas em relação ao seu espaço de trabalho.

As três atitudes mais conhecidas de uma pessoa no trabalho são: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a organização (BROOKE JR. et. al. 1988). A satisfação com o trabalho é a atitude geral do empregado em relação ao seu trabalho. Normalmente quando as pessoas falam sobre atitudes do empregado, elas em via de regra referem-se à satisfação no trabalho. Envolver-se com o trabalho é o grau com que um empregado se identifica com o seu trabalho, participa ativamente dele e considera o seu desempenho importante para a sua auto-avaliação. O

comprometimento com a organização, finalmente representa, a orientação de um empregado em relação à organização em termos da sua lealdade, identificação e envolvimento.

Personalidade - Outro fator que explica o comportamento organizacional, além das atitudes dos indivíduos é a sua personalidade. A personalidade pode ser compreendida como a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. A personalidade parece resultar tanto da hereditariedade como do ambiente. Hoje é reconhecido um terceiro fator – a *situação* (ROBBINS, 2002). Por isso a personalidade de um indivíduo adulto é considerada, de maneira geral, como o resultado dos fatores ambientais e hereditários, moderados pelas condições situacionais.

Se nos determos atentamente, vamos observar que algumas pessoas dentro da organização são calmas e passivas, enquanto outras, falam alto e são agressivas. Quando descrevemos as pessoas, segundo ROBBINS & COULTER (1998), usando termos como calma, passiva, agitada, agressiva, ambiciosa, extrovertida, leal, tensa ou sociável, nós as estamos categorizando em termos dos traços de personalidade.

Como sabemos pela psicologia, existem dezenas de traços de personalidade. Entretanto, seis deles receberam atenção especial nas pesquisas que tentam ligar os traços de personalidade ao comportamento nas organizações. São eles *centro de controle, autoritarismo, maquiavelismo, auto-estima, automonitoração e propensão ao risco* (ROBBINS & COULTER, 1998). A análise de cada traço lança luzes sobre o seu papel para ajudar compreender o comportamento organizacional. Vejamos os principais elementos desses traços.

Existem pessoas que acreditam poder controlar seu próprio destino (*centro de controle*). Outras se vêem como peças do destino, acreditando que o que acontece com elas em suas vidas, deve-se à sorte ou ao acaso. O centro de controle no primeiro caso é interno. Essas pessoas acreditam que controlam seu destino. No segundo caso ele é externo. Essas pessoas acreditam que suas vidas são controladas por forças externas (ROTTER, 1966).

O termo *autoritarismo*, outro traço de personalidade, refere-se à crença de que deveriam existir diferenças de poder e status entre as pessoas nas organizações. A pessoa de personalidade com alto nível de autoritarismo seria intelectualmente rígida, propensa a julgar os outros, reverente em relação àqueles que ocupam posições superiores, exploradora em relação aos que ocupam posições inferiores, desconfiada e resistente à mudança. Parece razoável esperar que uma personalidade muito autoritária

seria negativamente relacionada com desempenho em função que exige sensibilidade em relação aos sentimentos dos outros, tato e habilidade de se adaptar a situações complexas e dinâmicas (GOUGH, 1976).

Bastante relacionado com o autoritarismo, o *maquiavelismo* tem origem em Niccolò Machiavelli, que no século XVI escreveu a respeito de como obter e manipular o poder. A prática do maquiavelismo representa quanto um indivíduo é pragmático, mantendo distância emocional e acreditando sempre que os fins justificam os meios.

As pessoas diferem no grau em que gostam ou não de si mesmas. Esse fator é chamado de *auto-estima* (BROCKNER, 1988). Em relação ao comportamento organizacional, a auto-estima é diretamente relacionada com a expectativa de sucesso de uma pessoa no seu ambiente de trabalho. Em posições administrativas as pessoas com maior auto-estima tenderão a se preocupar em agradar os outros e, assim terão menos chance de tomar medidas antipáticas.

Um outro fator de personalidade que interfere no comportamento organizacional é denominado de automonitorização (SNYDER, 1987). Refere-se à habilidade de um indivíduo de ajustar o seu comportamento a fatores situacionais externos. Pessoas com elevada automonitorização tendem a prestar mais atenção ao comportamento de outros e são mais hábeis em realizar ajustes do que outros. Também parecem ter mais sucesso em posições administrativas quando é necessário que os indivíduos desempenhem papéis múltiplos (“diferentes faces”) e às vezes contraditórios.

Dentro e nas organizações as pessoas possuem diferentes disposições à *propensão ao risco*. Para maximizar a eficácia organizacional, (ver KOGAN e WALLACH, 1967; HOWELL e HIGGINS, 1990), os administradores procuram ajustar a propensão ao risco do empregado com as exigências específicas da função.

Percepção – Este fator também ajuda a explicar o comportamento organizacional. A percepção representa um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais de forma a conferir significado ao seu ambiente. Devemos ter sempre presente que aquilo que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva. Por exemplo, é possível que todos os funcionários de uma organização a vejam como um excelente local de trabalho – condições favoráveis de trabalho, tarefas e atividades interessantes, remuneração razoável, administração responsável e democrática -, mas, como a maioria de nós reconhece, é quase impossível encontrar tal unanimidade. Conhecer as percepções é importante para estudar o comportamento organizacional. O comportamento das

pessoas baseia-se também na sua percepção da realidade, e não na realidade em si. Para ROBBINS (2002), “o mundo como é percebido é o mundo importante para o comportamento” (p.118). Em resumo, a questão central é de que nenhum de nós vê a realidade. Nós apenas interpretamos o que vemos, e chamamos a isso realidade. Isso mostra que agimos de acordo com nossas percepções. Se desejarmos compreender tal dilema, devemos recorrer ao *Mito da Caverna* no livro VII da República, onde Platão narra o Mito da Caverna, alegoria da teoria do conhecimento e da *paideia* platônicas.

Como explicar o fato de que as mesmas pessoas podem perceber a mesma coisa de formas diferentes? Diversos fatores atuam de modo a formar e algumas vezes distorcer a percepção. Esses fatores circunscritos a partir da percepção podem estar no indivíduo que percebe; no objeto percebido ou alvo, que está sendo percebido; ou no contexto da situação em que a percepção ocorre.

Quando fixamos a atenção em um alvo qualquer e tentamos interpretar o que vemos, nossas características pessoais (atitudes, personalidade, motivações, interesses, experiências passadas, expectativas), irão influenciar a interpretação. Do mesmo modo: (a) as características do alvo que estamos observando também podem afetar o que é percebido; (b) o momento no qual vemos um objeto ou evento pode influenciar a percepção; (c) o local, a luz, o calor, a cor e diversos outros fatores situacionais.

Aqui nossa preocupação se concentra mais na percepção das pessoas dentro e no contexto das organizações. Sabemos que nossas percepções sobre as pessoas diferem de nossas percepções sobre objetos inanimados (mesas, máquinas, prédios, computadores, etc.), pois somos induzidos a realizar inferências a respeito das ações dos indivíduos que não fazemos quando se trata de objetos. Esses não possuem crenças, motivos ou intenções, porém as pessoas sim.

Sobre as pessoas procuramos fazer inferências do seu comportamento. Tais inferências, portanto, serão muito influenciadas pelos pressupostos que fazemos sobre seu estado interno. KELLEY (1972), no contexto da Teoria da Atribuição sugere que, quando observamos o comportamento de um indivíduo, tentamos determinar se ele teve causa interna ou externa. Comportamentos com causas internas são aqueles que acreditamos estarem sob o controle pessoal do indivíduo. Comportamento com causa externa resulta de fatores exteriores; ou seja, a pessoa é forçada a adotar o comportamento por causa da situação. Essa determinação, segundo ROBBINS & COULTER (1998), depende de três fatores: (a) diferenciação, (b) consenso e (c) coerência.

A partir da percepção, também devemos considerar que frequentemente são utilizados atalhos ao se julgar outros. Isso ocorre porque o ato de perceber e interpretar envolve trabalho e esforço. Como consequência podemos ter distorções significativas a partir dos processos de seletividade, suposição de similaridade, estereotipagem e efeito auréola.

Aprendizado – Se desejarmos circunscrever, compreender, explicar e prever o comportamento precisamos também, entender como as pessoas aprendem. O aprendizado aqui é definido como qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado da experiência.

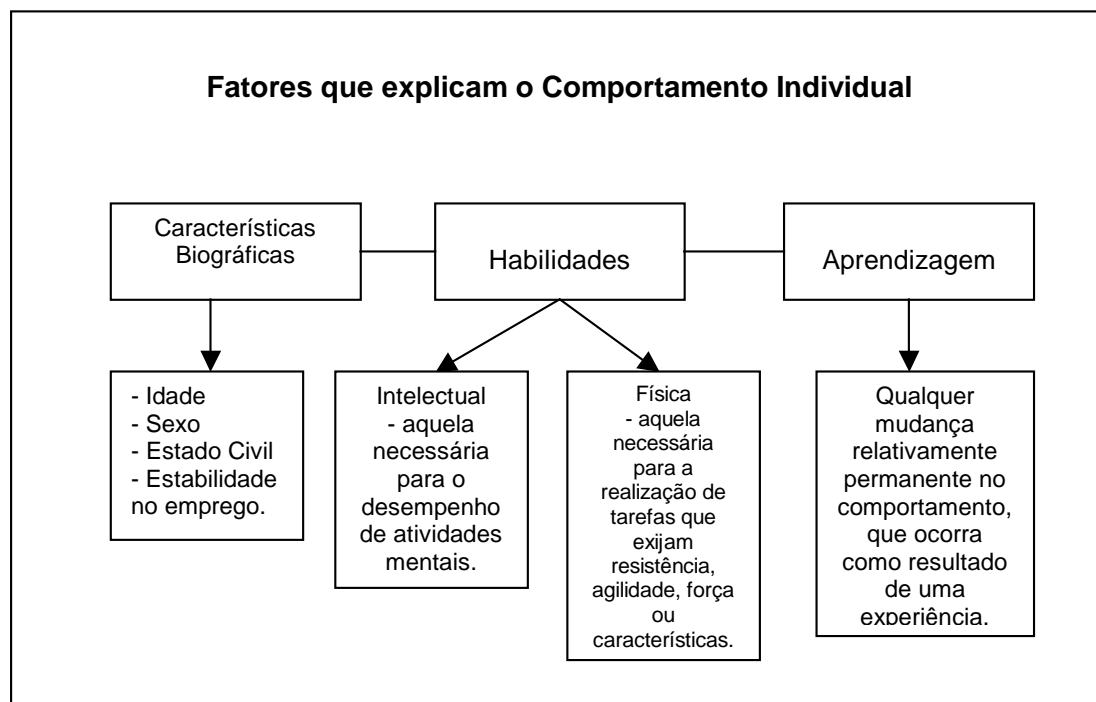
A experiência nos ensina que as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que desejam ou a evitar algo que não querem. A tendência de repetir tal comportamento é influenciada pelo reforço (ou sua falta) que acontece como resultado do comportamento. Desse modo, o reforço fortalece o condicionamento e aumenta a probabilidade de que ele seja repetido. Foram os estudos de SKINNER (1971) que, alargaram nossa compreensão sobre aquilo que passou a chamar-se *condicionamento operante*. SKINNER nos fala que, ao criar consequências agradáveis e desejáveis que se segue a formas específicas de comportamento, a frequência desse comportamento tende a aumentar.

Outra forma de aprendizado que as pessoas se utilizam é através da observação do que acontece com as outras pessoas e também quando alguém apenas diz algo a respeito de algum assunto, assim como através das experiências diretas. Por exemplo, sabemos que muito do que aprendemos advém da observação de modelos (pais, professores, pares, atores, chefes, etc.) e assim por diante. Essa visão de que podemos aprender tanto através da observação quanto da experiência direta é chamada de teoria do aprendizado social (ROBBINS & COULTER, 1998).

Os administradores sabem e reconhecem que o aprendizado acontece tanto fora como no local de trabalho. Assim se preocuparão em como podem ensinar aos colaboradores (empregados) a se comportarem da forma mais adequada para a organização. Muitas vezes tentarão *modelar* os indivíduos, guiando o seu aprendizado em passos estudados. Esse processo é chamado de *comportamento de modelagem* (ROBBINS & COULTER, 1998) e apresenta quatro formas de modelar: *reforço positivo, reforço negativo, punição ou extinção*.

Até aqui tivemos a oportunidade de conhecer como o comportamento individual de uma pessoa no papel e contexto de uma organização pode ser explicado por fatores

como: atitude, personalidade, percepção e aprendizado. O **Quadro 2.7 – Fundamentos do Comportamento Individual**, serve como referência indicativa para orientar o estudo do comportamento individual dentro das universidades estaduais públicas paranaenses.



Quando 2. 7 – Fundamentos do Comportamento Individual

Fonte: Quadro elaborado a partir de Robbins (2002).

Fatores que explicam o comportamento grupal. O *comportamento grupal* inclui *normas, papéis, formação de equipes, estrutura do grupo, liderança e confiança, teoria de decisão do grupo, comunicação e conflito*. O conhecimento sobre grupos vem basicamente do trabalho de sociólogos e psicólogos sociais. Como sabemos, o comportamento de um grupo de funcionários de uma organização, não pode ser compreendido simplesmente através da soma das ações de cada colaborador, já que, ao serem colocados em um grupo, o seu comportamento é diferente daquele que apresentam quando estão agindo sozinhos.

Foi BARNARD (1938), através da *teoria da cooperação* quem primeiro explicou que as pessoas, dentro das organizações, não atuam isoladamente, mas através

de interações com outras pessoas para poderem alcançar os seus objetivos. Nas interações humanas as pessoas influenciam-se mutuamente: são as *relações sociais*.

Como sabemos, graças às diferenças individuais, cada pessoa tem suas próprias características, capacidades e limitações. Para superar as limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas na maioria das circunstâncias precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. Portanto nessa perspectiva, é através da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações. Assim pode-se afirmar que as organizações se apresentam como sistemas cooperativos e que possuem por base a *racionalidade*. Em resumo. As organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre pessoas e essas somente passam a existir quando articulam ao mesmo tempo três condições: (a) interação entre duas ou mais pessoas; (b) desejo e disposição para a cooperação e; (c) finalidade de alcançar um objetivo ou propósito comum.

A interação entre as condições apresentadas tem como decorrência aquilo que SIMON et. al. (1950), denominaram de *teoria do equilíbrio organizacional*, cujos postulados básicos são: (a) a organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas que participam dessa organização; (b) cada participante e grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais realizam contribuições à organização; (c) o participante manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe forem exigidas; (d) as contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes; (e) a organização será solvente (equilibrada) – e continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.

O *conflito* também é fator integrante do comportamento grupal. ARGYRIS (1968), identificou que existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização em decorrência da incompatibilidade entre a realização de ambos. Cabe a administração mediar e trabalhar o conflito. Enquanto os indivíduos na organização buscam suas satisfações pessoais (materiais e simbólicas), as organizações têm a necessidade de manterem-se solventes, prósperas, flexíveis, atualizadas e adequadamente ajustadas ao seu ambiente e missão. Como se observa, uma parte depende da outra. Ambas estão inseparavelmente entrelaçadas. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou tolher o alcance do objetivo da outra. Ambas as

partes, via administração, devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos.

O entendimento do comportamento do *papel* seria muito simplificado se cada um de nós adotássemos na organização um único papel e o desempenhássemos com regularidade e consistência, seguindo as *normas* estabelecidas. Entretanto, na prática não é isso que ocorre.

A partir de estudos sobre papéis (MERTON, 1968; JACKSON & SCHULER, 1985), hoje sabemos que: (a) as pessoas desempenham múltiplos papéis; (b) as pessoas aprendem papéis a partir de estímulos ao seu redor – amigos, livros, filmes, televisão, etc.; (c) as pessoas têm capacidade para mudarem rapidamente de papéis quando percebem que a situação e suas demandas exigem claramente mudanças importantes e, (d) as pessoas geralmente experimentam conflito de papéis quando o cumprimento da exigência de um determinado papel é incompatível com outra.

As *normas*, a exemplo dos papéis representam um fator determinante de comportamento de um grupo. É correto afirmar que todos os grupos possuem normas. Elas dizem e indicam aos membros o que devem e não devem fazer sob determinadas circunstâncias. As pesquisas, agora clássicas de ASCH (1951) com suas descobertas sugerem que as pessoas desejam pertencer ao grupo, não querem ser visivelmente diferentes, e, por isso, sentem pressão para se conformarem. Em resumo, podemos dizer que, numa organização quando a opinião de um indivíduo sobre dados objetivos difere significativamente da dos outros, no grupo, principalmente se a pessoa sente grande necessidade de aceitação, ela sente grande pressão no sentido de ajustar sua opinião, para conformá-la às respostas dos demais.

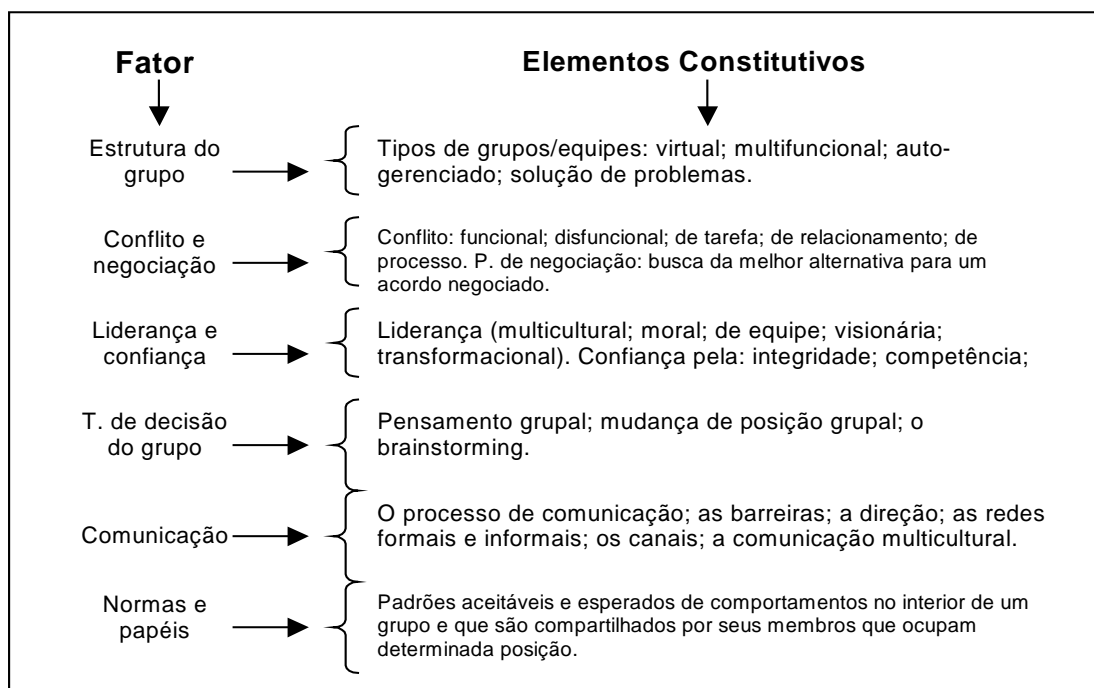
A *comunicação* também se constitui em fator determinante do comportamento de grupo. Toda e qualquer comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagem. A comunicação pode fluir vertical ou horizontalmente. A dimensão vertical pode ser dividida em direção ascendente (se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização) e descendente (dos níveis mais altos para os níveis mais baixos). Em relação às barreiras culturais e que dificultam a comunicação, (MUNTER, 1993) identificou quatro problemas específicos: (a) barreiras semânticas – as palavras podem significar coisas diferentes para pessoas diferentes; (b) barreiras causadas pelas conotações – as palavras têm implicações diversas em diferentes linguagens; (c) barreiras causadas pelas diferenças de entonação – em algumas culturas, a linguagem é

formal e em outras, informal; (d) barreiras causadas pelas diferenças de percepção – pessoas que falam idiomas diferentes vêem o mundo de formas diferentes.

A *liderança* também se constitui em representativo fator para ajudar a explicar o comportamento à nível de grupo. A liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Por exemplo, o tipo de influência pode ser, segundo BLAKE & MOUTON (1964) orientada para o funcionário que enfatiza as relações interpessoais (preocupação com as pessoas) ou orientada para a produção que enfatiza preocupação com os resultados da organização (aspectos técnicos e práticos do trabalho). Um grupo pode ser conduzido e comportar-se segundo um líder de características: democráticas, autocráticas ou laissez faire. ROBBINS (2002) considera que um dos atributos essenciais associados à liderança é a confiança que apresenta cinco dimensões: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. Vejamos algumas dessas dimensões menos conhecidas.

De todas as cinco dimensões a *integridade*, hoje parece ser a mais crítica na avaliação da confiança despertada por alguém. Segundo BUTLER JR e CANTREL (1984), sem a dimensão do caráter moral e da honestidade básica do outro, as demais dimensões da confiança perdem seu sentido. As habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo englobam a *competência*. Normalmente ninguém dá ouvidos ou confia em alguém cujas habilidades não possui. A *consistência* está relacionada com segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento. No mundo das organizações, segundo NANUS (1989), nada é observado mais rapidamente do que uma discrepância entre aquilo que os executivos pregam e aquilo que eles esperam que seus comandados pratiquem.

Neste tópico tivemos a oportunidade de conhecer como o comportamento ao nível de grupo no contexto de uma organização pode ser explicado por fatores como: comunicação, normas e papéis, conflito, relações sociais, liderança e confiança. Tais fatores, em maior ou menor escala estão sempre presentes e são partes constituintes da formação do comportamento de uma organização de qualquer natureza. A organização universitária também não foge a essa regra geral. Porém, dada a sua especificidade, enquanto organização, tais fatores podem apresentar diferentes níveis e dimensões em relação a determinação de um dado comportamento. O **Quadro 2.8 – Fundamentos do Comportamento de Grupo**, serve como referência indicativa para orientar o estudo do comportamento de grupo dentro das universidades estaduais públicas paranaenses.



Quando 2. 8 – Fundamentos do Comportamento de Grupo

Fonte: Quadro elaborado a partir de Robbins (2002).

Fatores que explicam o comportamento da organização. Entre os fatores que ajudam explicar o comportamento da organização estão aqueles associados ao *desenho do trabalho e a tecnologia utilizada, cultura, legislação, regulamentos e normas, políticas e práticas de recursos humanos* que pertencem a organização.

O *benchmarking*, enquanto fator que ajuda a explicar o comportamento de uma organização está associado ao potencial e capacidade de *aprendizado*. A prática do *benchmarking* ajuda a organização começar a aprender, a partir de seus concorrentes, sobre outras técnicas de melhores práticas (BOGAN & ENGLISH, 1994). A prática do *benchmarking* procura contemplar as seguintes dimensões: (a) permitir à administração alcançar os objetivos estratégicos da organização; (b) criar uma linguagem comum para mensurar o desempenho que seja consistente com a cultura do setor no qual a organização pertence; (c) coletar, processar e analisar mensurações de desempenho reunindo-as em um quadro-radar.

O que é afinal, uma organização que aprende? É aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente.

Da mesma forma que as pessoas, as organizações também podem aprender. Todas as organizações aprendem, voluntariamente ou não – esse é um requisito

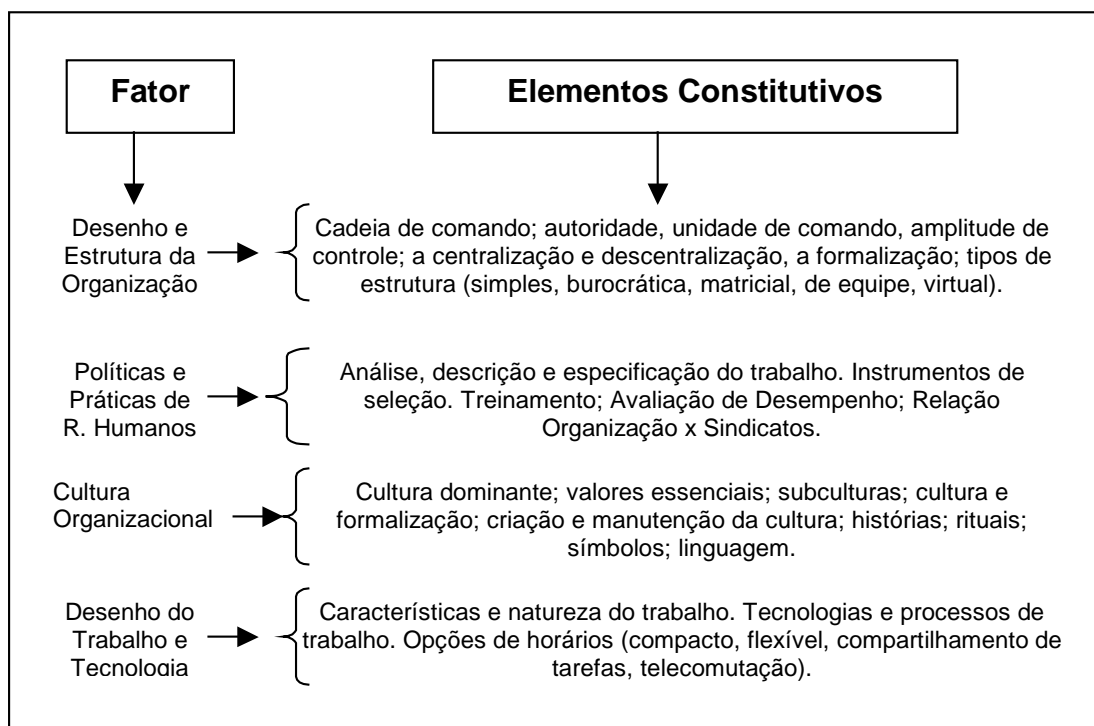
fundamental para sua existência sustentável (KIM, 1993, p.37). Muitas organizações se engajam naquilo que costuma ser chamado, segundo ARGYRIS & SCHON (1978), de *aprendizado de círculo simples*. Quando ocorrem erros, o processo de correção se baseia nas rotinas prévias e políticas vigentes. Em contraste, as organizações que aprendem utilizam o *aprendizado de círculo duplo*. É quando os erros são corrigidos de maneira que envolva modificações nos objetivos, nas políticas e nas rotinas padronizadas da organização.

Outro fator que determina ou condiciona o comportamento de uma organização é sua *cultura*. A cultura organizacional pode ser entendida como uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização. Isto é, um sistema de valores compartilhados. Algumas características encontradas dentro de uma organização ajudam explicar sua cultura organizacional. Por exemplo: (a) a postura dos funcionários em relação a inovação e risco; (b) a preocupação com grau de precisão, análise e detalhes que os funcionários demonstram ao realizar suas tarefas; (c) a orientação ou não para os resultados ou para as pessoas; (d) o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos; (e) grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; (f) o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento. Esse cenário, segundo ROBBINS (2002), se torna base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm sobre a organização. Em resumo, podemos dizer que a cultura tem o papel de definidora de fronteiras. Ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Ela também proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Ela é argamassa social que ajuda manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão realizar ou dizer. Serve como sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

As *Políticas e Práticas de Recursos Humanos*, enquanto fator de comportamento, também ajudam explicar o comportamento à nível de organização. A análise do trabalho envolve a descrição detalhada das atividades inerentes a ele, a determinação da relação entre uma função e outra e a identificação dos conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para que o funcionário possa desempenhar com sucesso suas funções (GHORPADE, 1988). Os tipos e características dos instrumentos de seleção, treinamento e avaliação de desempenho que a organização se utiliza também

ajudam a compreender o comportamento da organização. Outro fator determinante é o nível de consciência coletiva pelas relações estabelecidas entre a organização, os sindicatos e associações de classe com interesses entre si.

O Quadro 2.9 – Fundamentos do Comportamento ao Nível de Organização, a seguir apresenta esses e outros inerentes ao comportamento.



Quando 2. 9 – Fundamentos do Comportamento ao nível de Organização

Fonte: Quadro elaborado a partir de ROBBINS (2002).

Outro fator que determina ou condiciona o comportamento de uma organização é o *desenho do trabalho e a tecnologia utilizada*. Segundo modelo desenvolvido por HACKMAN & OLDFHAM (1976), todo o trabalho na organização pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais: (a) variedade de habilidades – quando o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos; (b) identidade da tarefa – grau em que o trabalho requer a realização completa de um artefato inteiro e identificável; (c) significância da tarefa – grau em que um impacto substancial tem sobre a vida ou trabalho de outras pessoas; (d) autonomia – grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e discernimento ao indivíduo, no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados; (e) feedback – grau em que a realização das

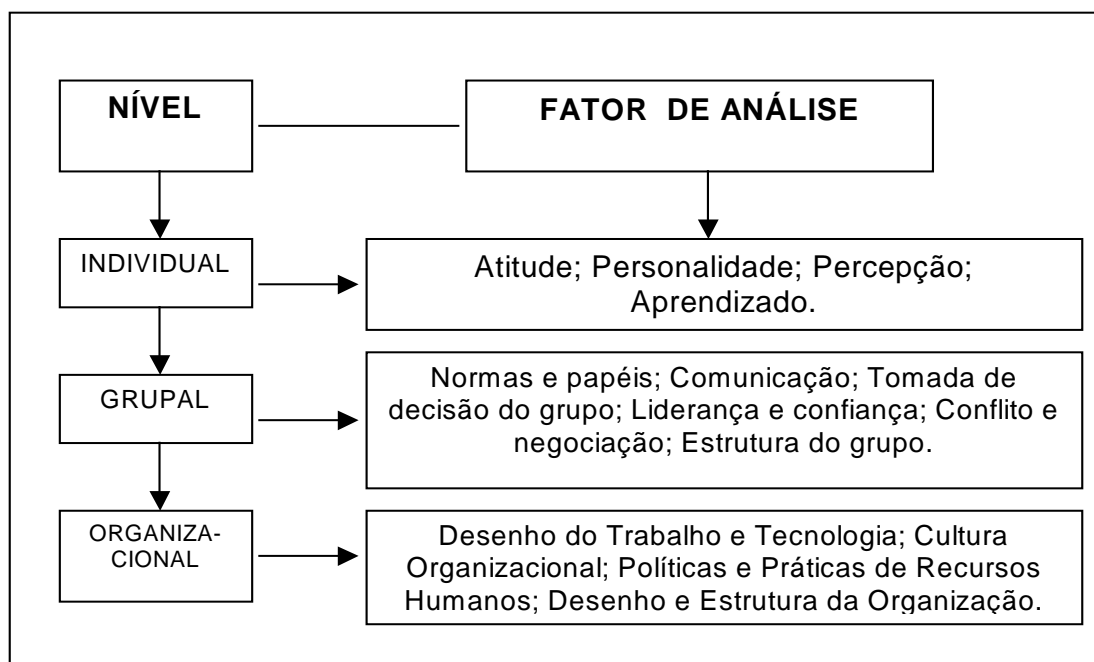
atividades pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário. As tecnologias e processos de trabalho, bem como as opções de horários (compacto, flexível, compartilhamento de tarefas, telecommutação), que a organização se utiliza também ajudam a compreender o comportamento da organização.

Neste tópico tivemos a oportunidade de identificar e conhecer como o comportamento ao nível de organização pode ser explicado por fatores do tipo: *desenho do trabalho e a tecnologia utilizada, cultura, legislação, regulamentos e normas, políticas e práticas de recursos humanos* que pertencem a organização. A complexa simbiose de comportamentos (individual, grupal, organizacional), ajudam a construir, na visão do observador externo a percepção que temos ou fazemos do comportamento das organizações em geral e da instituição universitária em particular.

2.3.3 Categorias e fatores de análise da pesquisa

Ao longo da revisão teórica, foram identificados e explicados aqueles que são considerados os principais fatores constitutivos do comportamento no contexto organizacional. A partir do trabalho de ROBBINS (2002), foi possível identificar que o tema comportamento é melhor compreendido quando estudado em níveis (ver Quadro 3.6 – Modelo Básico de Comportamento Organizacional). A partir dessa perspectiva construiu-se para cada nível (individual, grupal, organizacional) um quadro de fatores com os seus respectivos elementos constitutivos (Quadros: 2.7; 2.8 e 2.9) que servem como referência indicativa para orientar o estudo do comportamento em cada universidade no sistema de ensino superior público estadual paranaense.

A seguir se apresenta um quadro síntese, elaborado a partir dos elementos identificados e pesquisados que servem como orientação geral para o estudo do comportamento nos termos propostos da pesquisa. Como ficou demonstrado, o comportamento organizacional é determinado pela combinação e simbiose dos três níveis já referidos (individual, grupal e organizacional). Indica-se que, pelas razões e limitações já expostas, o presente estudo, quando referido na perspectiva da dimensão do comportamento, neste, apresenta forte presença dos chamados atores individuais. Ou seja, a presença da percepção, em relação ao comportamento, do indivíduo. Aqui caracterizado na pesquisa como informante-chave.



Quadro 2.10 – Quadro Síntese dos Fatores de Análise Comportamental

A identificação e caracterização dos principais fatores que circunscrevem o comportamento organizacional, a partir da revisão da literatura pertinente, sustenta, portanto, a interpretação dada em relação as universidades estudadas.

Em resumo, os tópicos tratados relativos a institucionalização, estrutura e comportamento, resgatam o tripé sobre o qual e a partir desse, procura-se trabalhar a visão de cooperação interinstitucional em geral e universitária em particular, conforme segue.

2.4 Redes de Cooperação Interuniversitária

O objetivo é, a partir de literatura disponível, apresentar e explorar os conceitos, classificações e tipologias de redes, assim como as suas formas de aplicação nas diversas práticas organizacionais e, em particular dentro do contexto universitário. Busca-se também identificar e circunscrever os fatores que podem compor as redes e suas características. Explicita-se alguns modelos de redes e se indicam outros. Procura-se mostrar como e porquê a atuação em redes, pode se constituir numa alternativa viável

para a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade entre organizações em geral. E nestas, em particular as universidades.

2.4.1. Significado e relevância das redes de cooperação

O conceito de redes deriva de diversas áreas de conhecimento, principalmente da antropologia e sociologia e seus princípios de interação, cooperação, compartilhamento e ajuda mútua. A abordagem de redes segundo MARQUES (2000), pode ter três aplicações no campo das ciências sociais:

“... (a) como metáfora, sendo o uso mais comum e disseminado em que se deseja expressar a noção de que entidades, indivíduos ou mesmo idéias estão de alguma forma conectados entre si; (b) as redes concebidas normativamente, determinando certas configurações de um dado conjunto de entidades; e (c) aborda-se as redes no que diz respeito à sua especificidade de análise, não considerando-a apenas como um aspecto estruturador, mas também, como método de descrição e análise das relações nelas presentes” (p.31).

Por outro lado, NOHRIA (1992) apresenta três razões que explicam o aumento do interesse no estudo das redes interorganizacionais: (1) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem rapidamente aos novos padrões. (2) o desenvolvimento tecnológico que tem tornado possíveis, processos de produção mais flexíveis e espacialmente desintegrados. (3) e, por fim, a maturação da rede como disciplina acadêmica. A partir desse quadro pode-se perguntar. Qual a corrente epistemológica mais indicada para se estudar redes interorganizacionais inseridas dentro de um determinado contexto histórico-social?

VIZEU (2003), identifica duas abordagens (ver **Quadro 2. 11 – Síntese dos aspectos epistemológicos considerados**) distintas para tratar esse assunto, representadas pela corrente técnico-econômica da tradição norte-americana, de orientação racional instrumental centrada no individualismo, e, por outro, pela corrente histórico-cultural de leitura fenomenológica a partir da experiência dos distritos italianos.

Abordagem técnico-econômica	Abordagem histórico-cultural
Comportamento oportunístico	Ênfase no âmbito histórico-cultural
Racionalidade cognitivo-instrumental	Uso de perspectivas sociológicas subjetivistas
Determinismo ambiental	Conceito de territorialidade (enquanto categoria culturalmente constituída)
Reificação de categorias organizacionais (estrutura; estratégia)	Consideração da esfera econômica como um enclave emerso em uma dimensão social mais ampla
Ênfase em fatores tecnológicos	Consideração da confiança enquanto pressuposto intersubjetivo (reconhecimento mútuo e identidade)
Nenhuma ou pouca consideração do imperativo sócio-cultural	Consideração das relações interfirmas enquanto interações sociais efetivadas no mundo vivido (categoria fenomenológica)

Quadro 2. 11 – Síntese dos aspectos epistemológicos considerados

Fonte: VIZEU (2003, p. 12)

Por outro lado CUNHA (2001), sem deixar explicitados os aspectos epistemológicos indicados por VIZEU (2003), com o intuito de compreender as variáveis relativas da análise interorganizacional destaca oito perspectivas teóricas: teoria da troca, ecologia organizacional, dependência de recursos, redes sociais, redes cooperativas, perspectiva estratégica e teoria institucional (ver **Quadro 2.12 - Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais**). Por exemplo. A teoria da troca preocupa-se com os ajustes adaptativos que as organizações precisam fazer para enfrentar as pressões de maximização de eficiência em suas transações internas e externas. A ecologia populacional destaca o papel das pressões competitivas, que selecionam alguns tipos de organizações em detrimento de outros. E, a abordagem baseada em recursos enfatiza as competências, capacidades, habilidades e conhecimento organizacional como fontes de vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Cada perspectiva teórica apresenta uma preocupação específica que busca responder a determinadas questões formuladas pelo pesquisador. A adequação de cada teoria relacionada ou a combinação entre elas vai depender do interesse de investigação do pesquisador. Por exemplo, segundo CUNHA & CARRIERI (2003), para entender as trocas sociais em um ambiente, a teoria da troca e a de redes sociais podem ser mais adequadas.

Perspectivas teóricas	Termos chaves	Origem do pensamento
Estratégia	Alianças Atitudes Cooperativas / Concorrenciais Arranjos Híbridos	Economia Industrial
Teoria da troca	Trocas Sociais Estrutura Social Institucionalização Social Relações de Interesses	Sociologia
Ecologia Organizacional	Sobrevivência Organizacional Variação/Seleção/Retenção Evolução no Tempo	Biologia Sociologia
Dependência de Recursos	Cooperação Conflito de Interesses Interdependência Poder Sobrevivência	Ciência política Sociologia
Redes Sociais	Interação Trocas Sociais Estrutura de Relacionamento Comunicação Normas	Sociologia
Redes Cooperativas	Associações Interligações Mecanismos de Controle Parceria	Sociologia Economia
Institucionalismo	Mudanças Ambientais Legitimidade Isomorfismo Mimético, Coercitivo e Normativo	Sociologia
Custos de Transação	Acordos Colaborativos Oligopólios Estrutura de Governança Domínio de Mercados	Economia Sociologia

Quadro 2.12 - Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais

Fonte: CUNHA (2001, p. 45).

De modo geral, pode-se observar que as recentes pesquisas internacionais têm crescido na perspectiva estratégica e na de custos transacionais. Todavia os trabalhos de ligação doméstica entre as organizações, se baseiam principalmente na dependência de recursos, na teoria de redes cooperativas e sociais, na teoria da troca e na teoria ecológica.

A partir desse referencial de análise, explicitam-se os possíveis modelos de redes, suas áreas de atuação, formas de operação (funcionamento) e aplicação no contexto da cooperação interuniversitária.

2.4.2 Tipologias de redes e suas aplicações

O termo *rede* designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON & MOINET, 2000). No campo de estudo das ciências sociais, o tema redes interorganizacionais começou a ser crescentemente estudado a partir de 1980 e até 1998 mais de uma centena de artigos publicados em revistas científicas da área de administração e sociologia das organizações abordam explicitamente esse tema, conforme dados apresentados por OLIVER & EBERS (1998). O conceito de rede e a perspectiva que este oferece abre caminho para estudar as organizações em geral como redes sociais (v. **Figura 2.2 - A evolução dos conceitos de redes na perspectiva organizacional**).

Qualquer rede social diz respeito a evolução do conceito de rede numa perspectiva organizacional, a um conjunto de pessoas e organizações ligadas através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Assim, a estrutura de qualquer organização deve ser circunscrita e analisada em termos de redes múltiplas de relações tanto internas quanto externas. Portanto, desse modo posto, todas as organizações são redes e a sua forma organizacional depende das características, necessidades e interesses das demais organizações que participam desse conjunto de relações. Estudos realizados (AKHROL e KOTLER 1999; CASTELLS 1999; VENKATRAMAN e HENDERSON 1998) não demarcam com a necessária clareza as fronteiras entre os modelos convencionais e os virtuais de rede.

Por outro lado na teoria das organizações, a aplicação do conceito de sistema aberto oriundo das ciências naturais (v. VON BERTALANFY, 1950, 1968), palavras como homeostase, entropia, diferenciação, integração, equifinalidade são utilizadas para indicar e confirmar que as organizações não existem isoladamente.

As organizações fazem parte de um ambiente e são permanentemente afetadas por ele, ao mesmo tempo em que o afeta. Nessa perspectiva, as organizações podem ser consideradas como elementos de um complexo sistema interagindo de modo permanente com um conjunto de variáveis complexas e específicas. Por isso, os estudos realizados por ROETHLISBERGER e DICKSON (1939) são precursores ao focar conceitos da teoria de sistemas e descrever a importância das redes informais e, das relações inter e intra-organizacionais.

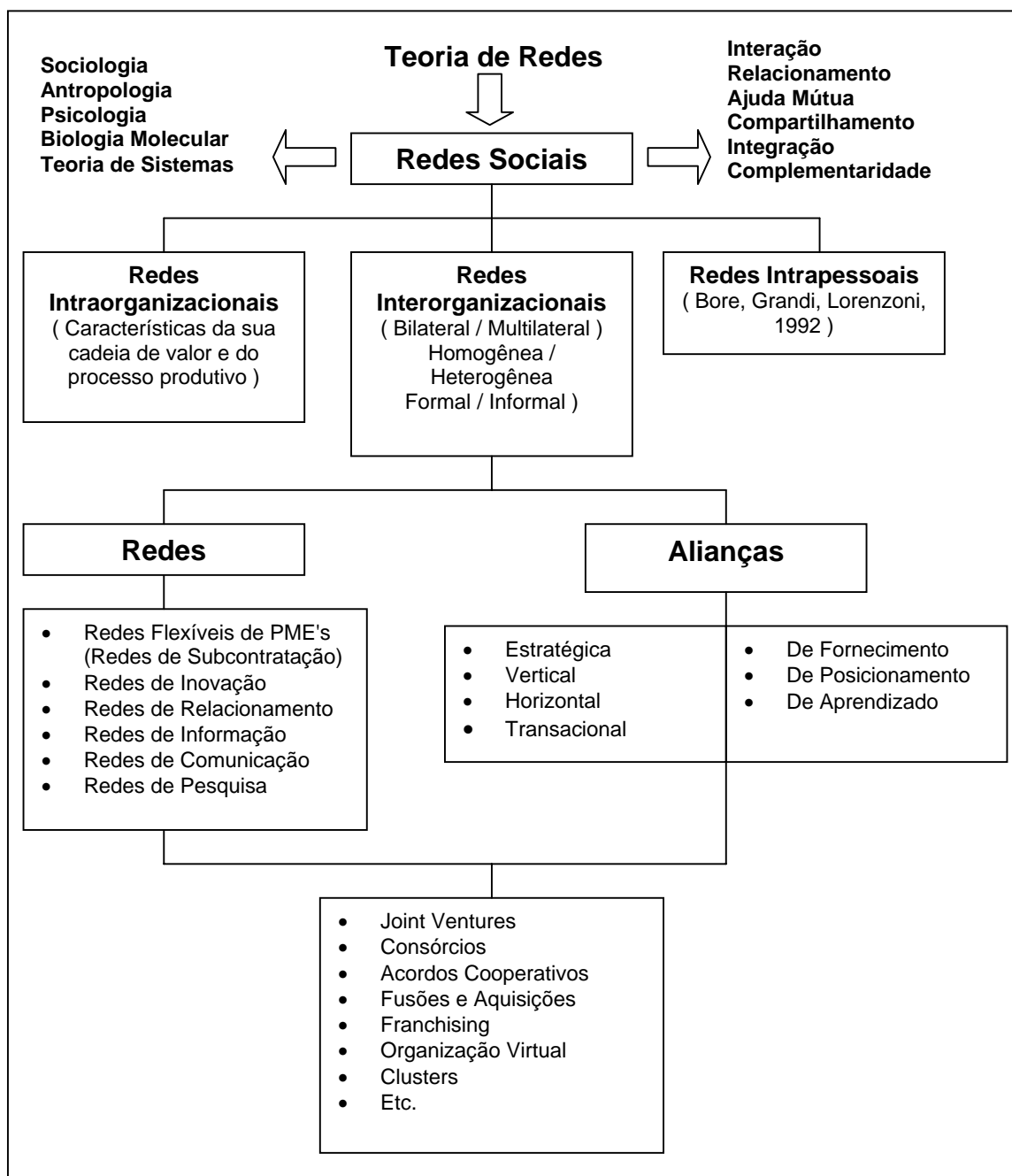


Figura 2.2 - A evolução dos conceitos de redes na perspectiva organizacional

Fonte: adaptado de NOHRIA e ECCLES (1992).

A aplicação do conceito de sistema dentro da teoria organizacional é reforçada a partir de resultados obtidos das pesquisas realizadas por BURNS e STALKER (1961), onde concluem que para a organização ser eficaz depende que a mesma encontre o equilíbrio e a compatibilidade entre estratégia, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas e do ambiente externo. Por outro lado, LAWRENCE e LORSCH (1967a),

indicam que diferentes tipos de organizações são necessárias para lidarem com diferentes condições de mercado e de tecnologia. Pelo motivo das organizações operarem em ambientes incertos e turbulentos necessitam alcançar um grau maior de diferenciação interna, ou seja, entre seus departamentos, do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis.

Na verdade os resultados destas e outras pesquisas constituem a base conceitual da teoria da contingência que reforça o caráter interativo entre a organização e o ambiente. Em resumo, as organizações, como organismos da natureza dependem para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da sua existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente existe escassez de recursos, somente as mais adaptadas sobrevivem.

Por outro lado, essa visão não é compartilhada pelos que defendem o conceito de ‘seleção natural’ e ‘população-ecologia’ (HANNAN & FREEMAN, 1977). A idéia de que as organizações podem adaptar-se, segundo os autores, aos seus ambientes atribui maior flexibilidade e poder à organização e pouco ao ambiente. Postulam a necessidade de neutralizar esse desequilíbrio, focando o modo pelo qual os ambientes ‘selecionam’ as organizações. Isso pode ser melhor conduzido pela análise das populações de organizações e sua ecologia de modo mais amplo. Nessa perspectiva, os conceitos da ‘população-ecologia’ reforçam a importância do ambiente e a necessidade de adaptação, num enfoque mais coletivista e não individualizado. Assim, a análise organizacional muda da explicação de como as organizações individuais se adaptam aos seus ambientes para a compreensão de como diferentes espécies aumentam e diminuem de importância.

Quando os aspectos relacionados aos conceitos de população-ecologia passam a serem considerados, segundo MORGAN (1986), surge uma visão mais balanceada que ele denominou ‘ecologia organizacional’ focada na criação de um futuro compartilhado. Essa perspectiva de ‘ecologia organizacional’ surge a partir de estudos liderados por TRIST (1983) propondo uma nova forma de visualizar o mundo organizacional, na perspectiva de identificar e desenvolver novos padrões de relacionamentos interorganizacionais que possam ajudar a configurar um cenário futuro de modo mais pró-ativo. Como se observa, na natureza a colaboração é muitas vezes tão comum quanto a competição. Do mesmo modo no mundo das organizações setores, áreas e ramos se juntam sob o mesmo ‘guarda-chuva’ de associações, cooperando em e sobre interesses compartilhados. Por exemplo, nas organizações lucrativas observamos entre

outros fenômenos a formação de cartéis formais e informais de fixação de preços. Acordos que dizem respeito a áreas de competição e participação de mercado; bem como o patrocínio conjunto de lobbies para influenciar legisladores com leis a seu favor. Nas organizações não-lucrativas (universidades) ocorre a formação de associações que se propõem defender os interesses comuns de toda uma comunidade.

Os estudos liderados por TRIST (1983) indicam a importância que deve ser dada às diversas formas de relações intra e interorganizacional e pessoal para a colaboração. Por exemplo. As redes informais de aprendizagem podem gerar trocas e discussões baseadas no domínio; promover apreciações compartilhadas de preocupações e problemas; facilitar a emergência de valores e normas comuns que possibilitem novas soluções a problemas comuns. A interação entre atores e organizações nas redes, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns. A partir daí, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento, através de relações de cooperação, sem contudo eliminar os conflitos e a competição existente quando organizações ao mesmo tempo cooperam e competem entre si.

Resumindo, a teoria das organizações utiliza conceitos de redes, a partir de premissas indicadas pelas ciências sociais, onde uma rede social seria um conjunto de elementos conectados através de um todo de relações específicas. Tais redes, na visão de HAKANSON (1987) estruturam-se a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre seus atores, caracterizando o processo de estruturação e heterogeneização da rede e, o processo de hierarquização e externalização. Nesse sentido, vejamos algumas características de redes, a partir da perspectiva de organizações lucrativas que, como temos visto a literatura é mais abundante servindo de referência indicativa também para organizações que operam dentro de um contexto não-lucrativo.

A formação de redes entre organizações na economia global, apontada por ERNST (1994) orienta-se em cinco tipos diferentes: (a) redes de fornecedores – envolvendo subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção; (b) redes de produtores – envolvendo acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus *portfólios* de produtos, assim como sua cobertura geográfica; (c) redes de clientes – representadas por contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos

grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos; (d) redes de coalizões-padrão - formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de reter tantas empresas quanto possível a seu produto, proprietário ou padrões de interface; (e) redes de cooperação tecnológica – com o propósito explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e, permitir acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento (P & D).

Acompanhando os diferentes tipos que as redes podem assumir, elas envolvem um amplo processo de atividades conjuntas. Podem deter um grande conjunto de variações e aplicações no contexto organizacional. Desde redes de relacionamento, de informação, de comunicação, de pesquisa, de inovação, etc., podendo apresentar as seguintes formas: (a) bilateralidade/multilateralidade - quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente; (b) homogeneidade/heterogeneidade - quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede; (c) formalidade/informalidade - quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos; (d) estática/dinâmica - quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, conseqüentemente criando um certo grau de convivência com as mudanças.

Algumas razões para se estudar as organizações numa perspectiva de redes são sugeridas por NOHRIA e ECCLES (1992), dentre elas é de que: (a) todas as organizações constituem-se numa importante rede social que precisa ser discutida e analisada como tal; (b) o ambiente organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de organizações interligadas e em constante interação; (c) as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas e entendidas em termos de relacionamentos.

A abordagem de rede também envolve grupos inter-relacionados que trabalham na troca constante de recursos, com um foco em informação e conhecimento, que são recursos ditos '*intangíveis*'. O objetivo da estratégia em rede é melhorar o desempenho de um conjunto de organizações buscando alianças estratégicas e outras formas de parceria e assim, por exemplo, obter acesso a novo conhecimento e outros recursos, alavancando assim novas vantagens competitivas sustentáveis e por conseqüência duradouras. A abordagem de rede compreende a perspectiva interorganizacional, na qual a maior parte da literatura tem focado (NOHRIA e ECCLES, 1992) e a perspectiva

intra-organizacional, ou perspectiva 'corporativa' (NOHRIA e GHOSHAL, 1997). Aqui nosso interesse é intentar compreender e circunscrever ambas as perspectivas, particularmente dentro do contexto universitário.

Como vimos, a estrutura em rede constitui um caminho para as organizações construírem alianças e outras formas de parceria e assim obter acesso a novos conhecimentos e outros recursos tanto os considerados tangíveis quanto intangíveis. Segundo NOHRIA e GHOSHAL (1997) a rede é, uma alternativa importante para 'driblar' a rígida hierarquia das formas funcionais e multidivisionais convencionais e representando um modelo organizacional que permite à organização desenvolver e disponibilizar capacidades e competências distribuídas. A rede liga portanto, aquelas capacidades através de ricos fluxos de informação, conhecimento e outros recursos. Assim como, é uma possibilidade factível de construir e estabelecer a confiança semelhante a 'cola' para manter a 'rede' unida.

A transferência de 'práticas consagradas' pode ser vista como uma troca de conhecimento organizacional em mão dupla, entre as unidades do transmissor e do receptor, na qual é identificado o assunto a ser discutido pelo receptor. A troca de conhecimento organizacional consiste, portanto, na replicação da rede de relacionamentos conectados a recursos específicos. A transferência de 'práticas consagradas' em resumo, pode ser entendida como a replicação das rotinas organizacionais que obtiveram resultados, para um receptor que possua uma capacidade adequada de absorver o conhecimento transferido. Aqui a palavra 'transferir' é utilizada no sentido de "difundir o conhecimento". Para isso as organizações precisam estar em perfeita sintonia. O sucesso depende muito das características de todos os envolvidos, de sua articulação no processo de transferência e a presença daquilo que hoje denominam-se por '*redes virtuais*'.

Ao realizar-se uma análise mais criteriosa vamos verificar que o termo virtual não significa etéreo, sem substância física, e desconectado da prática e do mundo real. Virtualidade representa, acima de tudo, uma manifestação subjetiva e reflexiva de um objeto concreto no qual está íntima e dialeticamente ligada. Na linha de ALLCORN (1997), rejeita-se as pressuposições de que a conectividade engendrada pelo relacionamento virtual elimina totalmente as noções de economia. Essas noções de economia, segundo PORTER (2001), continuam presentes nas organizações físicas que compõem o lado real, e caso sejam ingenuamente desconsideradas, a sua efetividade pode ser comprometida.

A virtualidade tanto pode ser vista como uma estratégia potencialmente aplicável em diferentes níveis a todas as organizações, incluindo-se as universidades, como pode ser vista enquanto uma dimensão organizacional. Por outro lado, o conceito de universidade virtual é integrativo. Aqui o espaço físico e a necessidade de sincronismo desaparecem. A virtualidade perpassa sua estrutura física convencional, conservando e conferindo um novo caráter e novas formas de difusão das funções da universidade que são o ensino, a pesquisa e a extensão.

O desenvolvimento exponencial das tecnologias digitais, ocorridas principalmente a partir da década de 90' e o crescimento da conectividade que elas habilitam, faz com que as comunidades virtuais de organizações se tornem a cada dia uma realidade inexoravelmente presente. Estudiosos (CRONIN, 2000; VENKATRAMAN e HENDERSON, 1998) chegam a admitir que, pelo fato da virtualidade permitir integração e simultaneidade de funções, há uma explosão ou implosão da cadeia de valor. A eficácia das redes tecnológicas seria a contrapartida e solução para a degradação da desorganização urbana. Um encolhimento do espaço, em favor de uma *cultura on-line*, em tempo real, que tende abolir o espaço, as fronteiras e os territórios.

A conectividade possibilitada pelas novas tecnologias digitais, coloca novos desafios tanto de natureza gerencial e organizacional quanto econômico. Ao mesmo tempo a literatura ainda não indica padrões de rede ideais ou superiores. As redes, na verdade, são resultados de complexas influências de contextos institucionais, sociais e tecnológicos, tornando por enquanto, infrutífera qualquer tentativa de impor-se regras genéricas ou modelos universalmente aceitos aplicáveis para qualquer contexto. Criar classificações simplistas sugere não ser o relevante. O que realmente conta é a organização procurar ajustar-se ao ambiente em que atua e nele num primeiro momento sobreviver e sucessivamente desenvolver-se de modo sustentável. Necessário então é entender quais fatores influenciam a emergência de formas específicas de estruturas interorganizacionais. Nesse sentido, embora não se analisem os impactos culturais e institucionais, a arquitetura de produtos e a inovação tecnológica tem forte presença na determinação, de um modo geral nos benefícios de se utilizar modelos vertical e horizontal de organização. Onde, o modelo horizontal parece ter mais defensores à medida que favorece os tomadores dos serviços.

Em debates dessa natureza, a organização virtual é considerada a forma mais aperfeiçoada do modelo horizontal. Por outro lado, há um íntimo relacionamento entre

estruturas organizacionais, suas formas de governança, condições específicas de inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos e arquitetura de produtos, o que desautoriza generalizações.

As inovações tecnológicas, entretanto de um modo geral, podem ser divididas em inovação autônoma versus sistêmica (CHESBROUGH e TEECE, 1996), ou incremental versus radical (SIVADAS e DWYER, 2000). Enquanto uma inovação autônoma pode ser feita no contexto de uma estrutura horizontal, uma inovação sistêmica, dada dificuldade de se coordenar os diferentes interesses envolvidos (governança) no desenvolvimento da nova tecnologia, deve buscar formas mais controladas de gestão.

A governança é um fenômeno multidimensional, como observa HEIDE (1994) que envolve o início, a manutenção e o término dos relacionamentos entre um conjunto de partes independentes. Em função da intensificação dos mecanismos de valores alternativos e até simultâneos proporcionados pelo espaço virtual, a virtualização segundo BLACK e EDWARDS (2000), pode ser vista como a emergência de uma estrutura adequada à sobrevivência da organização na era do caos, dentro da lógica de sistemas complexos, na qual é impossível prever-se o estado futuro em que a organização atuará. A arquitetura construída a partir do espaço virtual, como a tecnologia da informação e, particularmente a Internet é, [segundo CASTELLS (1999); CRONIN (2000); VENKATRAMAN e HENDERSON (1998)], o pilar central deste fenômeno multidimensional.

Indisponíveis até a década de 90', os avanços qualitativos em tecnologia da informação, possibilitam o surgimento de estruturas e processos flexíveis, compartilhados e interativos de produção, distribuição e gestão, que compartilham e contribuem para acelerar a segmentação e desmembramento da cadeia de valor. No mesmo sistema de comunicação, segundo CASTELLS (1999), a criação de uma meta-linguagem digital tem permitido integrar as modalidades: escrita, oral e audiovisual, mudando a natureza e o conteúdo das informações que podem ser construídas e disponibilizadas entre as organizações.

Na medida em que as relações interorganizacionais passam a serem vistas por uma perspectiva de convergência de construção de cenários pró-ativos de 'ganha-ganha', prevalece o uso de governança relacional, cujo princípio unificador, segundo GHOSH e JOHN (1999), é o compartilhamento de valores desenvolvidos em um contexto interpessoal. O pool de dados e informações, concebido e construído a partir

de bases de dados livremente compartilhadas em tempo real, com o auxílio de mecanismos de coordenação e comunicação estabelecidos previamente, na visão de CRONIN (2000), potencializa a geração de conhecimento das redes, mesmo àquelas tradicionais.

Outra característica das redes virtuais em relação ao relacionamento virtual é possibilitar o afastamento físico e os encontros momentâneos. A complementariedade derivada da especialização possibilita que cada organização passe a depender cada vez mais das outras, sem que haja necessidade que tal dependência restrinja-se a apenas uma organização. Assim, na visão colocada em estudos [ALLCORN, (1997); CRONIN, (2000); STEIL e BARCIA, (1999)], o principal fundamento de um relacionamento virtual em rede parece ser o protocolo cultural utilizado. Aqui o tipo de cultura que importa para a problemática das redes é aquela que se materializa a partir das lógicas organizacionais onde os elementos centrais a serem considerados são a confiança e a cultura. [ver Kumar et al., (1998); Lazerson (1995); Inzerilli (1990); Bagnasco e Trigilia (1990); Ritaine (1990); Raveyre e Saglio (1990); Bellani (1990) apud VIZEU (2003)]. Um conceito mais amplo de cultura é explorado no tópico adiante, onde abordamos as redes no contexto universitário.

Conforme indicado por BLOIS (1998), a confiança diz respeito à disposição de uma organização deixar-se '*vulnerável*' ao comportamento de outra organização, sem a necessidade de recorrer alguma forma legal de prevenção. Uma organização detentora de uma cultura que fortaleça a confiança levará em conta os interesses dos parceiros antes de tomar medidas potencialmente conflitantes.

Em relacionamentos estáveis, construídos dentro de um elevado grau de dependência entre organizações, o caminho da virtualização prevê uma fase de socialização, na qual os atores compartilham visões de mundo e maneiras de pensar. Como sabemos, os seres humanos não habitam apenas o espaço físico ou geométrico. Vivem ou podem viver também e simultaneamente, em espaços afetivos, estéticos, sociais, culturais e históricos. Ao compartilhar visões pelo contato esses atores, conforme indicam HASEGAWA e FURTADO (1999); JONES et. al. (1997), externalizam o tácito cognitivo que possibilita a cada um conhecer, compreender e confiar em outro ator. Ambientes e atitudes que possibilitem a criação e manutenção de valores adequados para haver comportamentos esperados, segundo HARRINGTON e RUPPEL (1999), são vistos como desafios fundamentais para a transição em direção a

virtualidade e a cooperação com base na confiança e em valores compartilhados, como sugere recomendar a cooperação em contexto interuniversitário.

2.4.3 Redes de cooperação universitária

Estimular a elaboração e a implementação de programas de cooperação entre as universidades públicas estaduais paranaenses sugere ser uma forma eficaz de colocar o conhecimento produzido nessas instituições a serviço do desenvolvimento de um importante espaço geográfico brasileiro e em particular de todo Estado do Paraná. O Quadro 2.13 - **Áreas temáticas de ações de cooperação interuniversitária**, a seguir, apresenta um leque de possibilidades que podem ser construídas na perspectiva indicada.

Área Temática	Definições
Comunicação	Comunicação social; Mídia Comunitária; Comunicação Escrita e Eletrônica; Produção e Difusão de Material Educativo; Televisão e Rádio Universitária; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Comunicação Social; Cooperação Interinstitucional na área.
Cultura	Desenvolvimento de Cultura; Produção Cultural e Artística na Área de Artes Plásticas e Gráficas; Produção Cultural e Artística na Área de Fotografia, Cinema e Vídeo; Produção Cultural e Artística na Área de Música e Dança; Produção Teatral e Circense; Rádio Universitária; Capacitação de Gestores de Políticas Públicas; Cooperação Interinstitucional na área; Cultura e Memória Social.
Direitos humanos	Assistência jurídica; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Direitos Humanos; Cooperação Interinstitucional na área; Direitos de Grupos Sociais; Organizações populares; Questão agrária e urbana .
Educação	Educação: Básica; à Distância; Continuada; de Jovens e Adultos; Especial; Infantil; Ensino Fundamental e Médio; Incentivo à Leitura; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Educação; Cooperação Interinstitucional na área de Educação.
Meio ambiente	Preservação e Sustentabilidade do Meio Ambiente; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Meio Ambiente; Cooperação Interinstitucional na área; Aspectos de meio ambiente e sustentabilidade do Desenvolvimento Urbano e Rural; Educação Ambiental, Gestão de Recursos Naturais, Sistemas Integrados para Bacias Regionais.
Saúde	Promoção à Saúde e Qualidade de Vida; Atenção a Grupos de Pessoas com Necessidades Especiais; Atenção Integral à Mulher; à Criança; à Saúde de Adultos; à Terceira Idade; ao Adolescente e ao Jovem; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Saúde; Cooperação Interinstitucional na área; Desenvolvimento do Sistema de Saúde; Saúde e Segurança no Trabalho; Esporte, Lazer e Saúde; Hospitais e Clínicas Universitárias; Novas Endemias e Epidemias; Saúde da Família; Uso e dependência de drogas.
Tecnologia	Transferência de Tecnologias Apropriadas; Empreendedorismo; Inovação Tecnológica; Pólos Tecnológicos; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Ciências e Tecnologia; Cooperação Interinstitucional na área; Direitos de Propriedade e Patentes.
Trabalho	Reforma Agrária e Trabalho Rural; Trabalho e inclusão social; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas do Trabalho; Cooperação Interinstitucional na área; Educação Profissional; Organizações Populares para o Trabalho; Questão Agrária; Saúde e Segurança no Trabalho; Trabalho Infantil; Turismo e oportunidades de trabalho.

Quadro 2.13 - **Áreas temáticas de ações de cooperação interuniversitária.**

O conjunto das universidades estaduais paranaenses vêm assumindo papel importante nas políticas concebidas para alcançar e acelerar o desenvolvimento regional, considerando que essas instituições abrigam pessoal qualificado com competências instaladas para a pesquisa, o ensino e a extensão. Entretanto, as alternativas governamentais não têm obtido o efeito esperado, sendo necessário que as próprias instituições de ensino superior tomem a iniciativa de criar formas de articulação entre si através da cooperação interuniversitária.

A colaboração interuniversitária se constitui em poderosa ferramenta para que as instituições de ensino superior públicas estaduais venham obter níveis crescentes de produtividade e desempenho em sua capacidade de produzir ciência, tecnologia e cultura dentro do espaço geográfico em que estão inseridas. A advertência para esta possibilidade está no caráter político dessas iniciativas que nem sempre conseguem produzir efetiva interação entre os pesquisadores envolvidos, fragilizando as oportunidades que a cooperação possa produzir.

Um conjunto de ações e atividades de cooperação interuniversitária, em termos operacionais, podem ser indicadas segundo a área temática. O exemplo do **Quadro – 2.13 Áreas temáticas de cooperação interuniversitária**, serve de parâmetro indicativo de como elencar áreas temáticas para classificação de ações de cooperação interuniversitária. O propósito da classificação é buscar sistematizar, de modo a favorecer os estudos e relatórios sobre a produção, acompanhamento e resultados obtidos pela cooperação interuniversitária, segundo agrupamentos temáticos, bem como a articulação de indivíduos ou de grupos que atuam na mesma área temática.

Ao mesmo tempo, nossas universidades devem desenvolver estudos no sentido que venham favorecer e dar suporte a cooperação interuniversitária e o intercâmbio em áreas temáticas como exemplo das mencionadas no Quadro – 2.13. O objetivo central desse esforço é, crescentemente tanto se conhecer a si próprio como dar-se conhecer, promovendo uma ativa participação das instituições envolvidas a fim de maximizar as instâncias de cooperação existentes e produzir novas.

A pergunta para nós seria. Como se preparam as universidades em geral para enfrentar esse desafio? Sabemos que os sistemas de ensino superior estão se transformando, porém, falta analisar quais são as tarefas pendentes, em particular àquelas que circunscrevem a interação e o intercâmbio interuniversitário. As transformações pelas quais a universidade contemporânea passa estão ligadas às profundas mudanças em conceitos como conhecimento e cultura em escala planetária. O

processo de cooperação interuniversitária pode ser focalizado como elemento novo e relevante na construção desses novos conceitos.

A cooperação entre universidades trata da transferência e utilização do conhecimento enquanto métodos capazes de criar novos conhecimentos. Constitui-se em processo dinâmico que altera o potencial da universidade. Como observa CHERMANN (1998),

“...a universidade é o lugar onde normalmente conhecimentos são produzidos, consumidos e quebrados; portanto, a tradicional academia é altamente útil, pois é nela que, baseando-se na redução de problemas em pequenas unidades de análise e estudando-as em profundidade, é possível a aproximação entre vários conhecimentos em uma interdisciplinaridade, em que elementos são arranjados e rearranjados, recriando novos conhecimentos” (p. 45).

Quando bem conduzido e articulado esse processo pode focalizar causas e problemas específicos, visando pessoas e instituições. Essa interpretação é relevante onde se procuram soluções universais, multiculturais e interdisciplinares demandadas por um mundo crescentemente complexo e interdependente, com o apoio e suporte de tecnologias hoje disseminadas e disponíveis.

A inserção das universidades, além de intercâmbios pessoais ou de grupos de pesquisadores, compreende a figura da instituição como centro ativo de um processo de relacionamento e interação. Embora a cooperação entre academias seja uma prática há muito desenvolvida, com ações esporádicas, acordos bilaterais e contatos com pesquisadores de diferentes instituições, muitas vezes isso ocorre sem o conhecimento da própria universidade como um todo e enquanto instituição. O que não se configura em um apoio institucionalizado a esses contatos. Reforçar algumas orientações e mecanismos; criar outros novos que surjam de reflexão conjunta; consultar e conhecer experiências; ouvir e articular as necessidades e expectativas da comunidade acadêmica e da comunidade em geral. Tudo isso constitui um conjunto de fatores que podem alimentar uma perspectiva clara das políticas universitárias voltadas para a cooperação e o intercâmbio interuniversitário.

Para tanto é importante considerar: a horizontalização e fluidez dos intercâmbios; a desburocratização e eliminação de dificuldades verticalizadas; a avaliação e pesquisa dos intercâmbios havidos e dos desejados; a agilidade dos vínculos interuniversitários para além de departamentalizações e escritórios de intercâmbio; o reforço dos mecanismos de orientação, postulação assistida e consultas múltiplas; a construção de redes e bases informativas permanentes, claras e condizentes, de tipo arquivos unificados e economia de pesquisa e busca; as avaliações e jornadas periódicas

regulares sobre intercambio acadêmico; a mobilidade dos docentes através de convênios recíprocos entre as instituições acadêmicas; o reforço da dimensão trans-institucional das funções de docência, pesquisa e extensão; o redesenho de currículos, matérias, carreiras e paradigmas universitários em um espírito regional que não esteja preso de paradigmas impostos e que permita postular criativamente novos paradigmas. Este conjunto de fatores, se adequadamente avaliado, pode criar condições para benefício de indivíduos, instituições e comunidades em um contexto crescentemente complexo e crítico como é o atual.

A negociação e a cooperação trazem à tona três pontos importantes e necessários para o bom termo da cooperação interuniversitária em si: (a) *Auto-conhecimento* - apresenta-se como importante elemento, capaz de promover um esforço conjunto de intercâmbio de informações e pesquisa aplicada, que pode servir de base a um melhor conhecimento das expectativas e potencialidades. (b) *Informação* - é necessário também conhecer o outro e, nesse sentido, a universidade tem condições de levantar informações privilegiadas sobre a realidade de outras regiões, principalmente se estiver inserida numa rede de relações inter-regionais que lhe permita utilizar-se de suas irmãs parceiras estaduais como fonte de informação. (c) *Notoriedade* - a criação de uma imagem de notoriedade dos agentes negociadores, com conhecimento aprofundado das potencialidades e necessidades das instituições que representam e também das regiões nas quais a instituição está inserida. Além disso, as informações geradas nas universidades geralmente possuem um caráter imparcial e tomam como base o conjunto e não necessariamente o interesse de um determinado segmento ou setor em especial de determinada região.

Se pensarmos a força viva da universidade, como uma rede, uma unidade forte, ela se traduzirá a partir da força e potencial dos indivíduos enquanto elos dessa malha. É importante destacar que a interconexão individual deve estar apoiando a instituição e vice-versa. Fundamentalmente redes são baseadas em pessoas e sua finalidade é não permitir que a energia se dissipe. Esta sinergia que a cooperação interuniversitária propõe, confere-lhe visibilidade de seus pontos fortes, crescimento em seus valores intelectuais e espírito de solidariedade. A construção e presença do elemento '*confiança mútua*', torna a cooperação prática possível, desejável e necessária. Embora contatos pessoais entre elementos de instituições sejam a origem de muitas iniciativas interessantes e criativas - onde projetos podem se desenvolver para a comunidade da

cooperação -, a sua institucionalização pode combinar e associar a solidez das relações pessoais com a permanência no tempo dos elos institucionais.

Modelos de universidades podem apresentar como característica a possibilidade de uma maior interação; visões de mundo particulares e potencial de heterogeneidade social que são processos de sua inserção no mundo social. As universidades públicas estaduais paranaenses estão nesse contexto. Algumas poderão ter como propostas, a prioridade aos valores humanísticos e atenção permanente às atividades sociais. Outras poderão definir-se como mais preocupadas com questões mais regionais e pontuais. Isto é, a realidade regional fundamenta, sustenta e justifica seus objetivos e programas. Esse espaço regional atendido pode, orientar a universidade na busca do universal, trazendo-a para a situação particular a partir de vertentes e perspectivas já sinalizadas como por exemplo a universidade de tipo *newmaniana*, *humboldtiana*, *whiteheadiana*. Em resumo, o processo de produção e circulação do saber tem como referência os valores e os interesses de uma população determinada, à qual a universidade deve servir e encontrar-se geograficamente inserida.

Toda cooperação envolve uma relação cultural. A cultura é uma das chaves que se dispõe para abrir as portas do desenvolvimento. A cooperação fortalece o multiculturalismo e esse, o conhecimento. São habilidades imprescindíveis para um indivíduo no século XXI a compreensão da dimensão multicultural, incluindo idéias na diversidade e a necessidade de uma visão focada na globalidade. Na perspectiva colocada por VYGOTSKY (1994), a cultura é que vai possibilitar o desenvolvimento do homem. O conhecimento cultural é parte da base que origina novos conhecimentos. Adquirir e assimilar o entendimento multicultural, entendido como diversidade, enriquece as pessoas. Respeitar a diversidade é condição fundamental para se compreender o mundo em uma ação articulada de cooperação, onde o conceito e a função da cultura demanda um tratamento especial.

Como se observa o termo cultura apresenta uma significação vasta e profunda. Compreendê-la na dimensão de processo e movimento histórico é fundamental. Mesmo que o contexto histórico e social seja aquele delimitado pela ação aqui circunscrita, das instituições de ensino superior públicas paranaenses. Há '*culturas*' quando há antagonismos entre grupos, e essas culturas assinalam fases do progresso humano. Numa dimensão estanque está o caráter de produção cultural, seja ela artística ou relativa a concepções ideológicas. Tal produção reflete a situação dos grupos das quais advém.

O que se observa, a partir de programas e redes de cooperação interuniversitária é que objetivamente busca-se uma maior mobilidade acadêmica e uma flexibilidade e visibilidade do sistema educacional. Fica claro que, não é possível desvincular a cooperação interuniversitária, das relações que as instituições de ensino superior acordam sob os auspícios de seus mantenedores no caso das instituições públicas. Projetos de cooperação cultural, científica e tecnológica que são iniciativas de pesquisadores das universidades, ou ainda objeto de estratégia de desenvolvimento e fortalecimento das instituições de ensino superior, dependem, quase que exclusivamente, da iniciativa de cada instituição.

SEBASTIÁN (1999) aponta, para o contexto de cooperação interuniversitário espanhol, a partir de percepções dos professores e pesquisadores, os pontos fracos e fortes que envolvem a cooperação universitária em geral. Como pontos fracos aponta a ausência de uma visão estratégica; cooperação com baixa capitalização institucional; informação fragmentada; qualidade diferenciada na oferta de cursos de pós-graduação; assimetria nos interesses das comunidades científicas; limitações de natureza orçamentária e, baixa qualidade na gestão da cooperação interuniversitária. A pesquisa aponta como pontos fortes: fácil integração cultural; reconhecimento do desenvolvimento institucional e científico; visibilidade e competência das universidades e; boa receptividade mútua. Em resumo, os professores e pesquisadores consideram algumas questões críticas que devem melhorar com o propósito de aumentar a qualidade da cooperação. Entre as quais se pode mencionar: a elaboração de estratégias globais para a cooperação; o incremento e concentração dos recursos financeiros para evitar a dispersão que se apresenta; o financiamento de modalidades de cooperação que não estão cobertas; a melhoria na tramitação, com prazos mais dilatados para apresentação de propostas; maior transparência nos processos de avaliação; maior agilidade nos desembolsos e maior aproveitamento das relações existentes entre as comunidades científicas para garantir atividades de cooperação viáveis.

O cenário apresentado por SEBASTIÁN (1999), em linhas gerais revela o ‘estado da arte’ hoje dos principais desafios da cooperação interuniversitária. A partir do cenário apontado por SEBASTIAN (1999) e com base nas idéias e proposições de ECHEVERRÍA (2003) indica-se um conjunto de diretrizes para o contexto a ser objeto de estudo e proposição para o sistema de ensino superior público estadual paranaense, indicado no Capítulo VI – Conclusões e Recomendações. Segue-se o resgate e a reflexão de algumas das principais idéias colocadas por ECHEVERRÍA (2003), ao

propor meta-modelos de cooperação interuniversitária. Tudo face às novas tecnologias da informação e das telecomunicações que possibilitam a criação de um novo espaço social para as inter-relações humanas, que o autor denominou de *‘terceiro entorno’*. Tais transformações podem ser comparadas com as grandes revoluções técnicas havidas ao longo da história e que incidem particularmente naquilo que diz respeito ao conhecimento humano. Assim como a imprensa transformou profundamente os métodos universitários medievais (*lectio, dictatio, disputatio*, etc.), também as novas tecnologias da informação (redes telemáticas, televisão, videogames, tecnologias multimídia, etc.) estão modificando a atividade universitária.

O *‘terceiro entorno’*, conforme coloca ECHEVERRÍA (2003), não é somente global, mas também *regional, local, profissional, disciplinar e inclusive doméstico*. A hipótese do *‘terceiro entorno’* mostra que é possível conceber e criar organizações e grupos sociais de qualquer tipo, inclusive àquelas que circunscrevem particularmente o espaço universitário através de redes telemáticas. Para que a universidade se adapte neste *‘terceiro entorno’* é necessário desenhar uma política universitária de cooperação voluntária entre tais instituições coordenada por algum tipo de organismo intergovernamental (no caso o Estado do Paraná, seu mantenedor).

A primeira proposta pode ser chamada de - Infraestrutura Paranaense da Informação - é a construção do *‘terceiro entorno’* tendo como requisito prévio criação de infra-estruturas informacionais (canais digitais de conteúdos diferenciados, cabos de fibra ótica, teleportos, protocolos comuns, etc.) nos diversos níveis de intervenção social (nacional, regional, local, doméstico, profissional, empresarial, etc.). Um empreendimento dessa magnitude, necessita planejamento; um elevado nível técnico-científico; consideráveis investimentos (para os quais deve-se contar com a participação do setor empresarial); processos de consenso, um nível técnico-científico elevado e, uma profunda mudança de mentalidade social. Isso criaria e promoveria a democratização do conhecimento, a interação à distância, a oposição à globalização unidimensional e a alfabetização digital como um dos objetivos. Essa rede informacional paranaense possuiria *‘nós’* nas principais cidades do Paraná. A coordenação a cargo da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, em colaboração direta com as próprias universidades do sistema, as empresas e demais órgãos e secretarias de Estado, bem como prefeituras municipais. Sua construção e operação seriam um bom exemplo de adaptação do Estado do Paraná ao *‘terceiro*

entorno’ e se constituiria sem dúvida uma alternativa concreta contra uma globalização unidimensional e de submissão que hoje tende a dominar-nos.

A segunda proposta apresentada, a partir da perspectiva de ECHEVERRIA (2003), é a Tele-universidade (paranaense). Seria um tele-campus paranaense que conectaria através de redes telemáticas todas aquelas universidades que livremente desejassem se associar à referida rede. As possibilidades de cooperação interuniversitária aumentariam consideravelmente, permitindo por exemplo. (a) Compartilhar equipamentos de pesquisa de alto custo (*Big Science*) – laboratórios altamente especializados, etc. Isso permitiria minimizar consideravelmente gastos com aquisição e manutenção desta infra-estrutura tecnológica. (b) Compartilhar talentos humanos para a pesquisa e ensino universitário – programas de doutorado, mestrado, formação contínua, projetos de pesquisa, programas de pesquisa e ensino, redes acadêmicas, serviços administrativos, gestão acadêmica, assinaturas de periódicos disponíveis por meio eletrônico, etc. (c) Compartilhar e transferir conhecimento multi-direcionalmente, por exemplo, no momento de elaborar materiais didáticos (multimídia, programas de tele-aulas, recursos bibliográficos, revistas eletrônicas, etc.). (d) Criar espaços informais de interação entre universitários, não só acadêmicos (muito menos entre autoridades acadêmicas), mas também entre o pessoal administrativo e os estudantes. Assim, a vida universitária de fato se tornaria, muito mais que o estudo, a docência e a pesquisa. Por isso a criação desses cenários telemáticos para uma interação informal, se tornariam de grande importância. A experiência vem demonstrando que as redes pessoais que se formam ao longo do tempo nas universidades se revelam altamente efetivas e poderosas para o futuro exercício profissional. (e) Desenvolver programas de extensão universitária que forem dirigidos à população em geral e, não somente aos estudantes matriculados nas universidades, por exemplo, um dos programas seria a alfabetização digital do Paraná. (f) Promover o intercâmbio cultural através das redes telemáticas, desenvolvendo atividades multiculturais conhecendo e fazendo conhecer a multiplicidade cultural das diferentes etnias que habitam e formam o tecido étnico paranaense em geral e o de cada região em particular. Toda essa problemática requer um desenho preciso e uma estratégia de atuação. Entretanto, um dos aspectos mais relevantes e que constitui a mesma base de como funciona a Internet, é a elaboração de protocolos comuns de identificação e funcionamento das redes telemáticas que sustentariam as diversas atividades dessa mega universidade.

A terceira proposta, a partir da perspectiva apresentada por ECHEVERRIA (2003), seria a criação de um Tele-Colégio (paranaense). Essa idéia equivale dizer que os estudantes que participam da mega-universidade, descrita na segunda proposta, deveriam ter acesso pleno as suas redes telemáticas e poderiam construir nelas cenários eletrônicos similares aos de qualquer campus ou cidade universitária, com exceção dos dormitórios. Cada estudante, de fato, seguiria dormindo em sua casa, ou onde desejasse. O espaço social não é um espaço habitável e sim, um espaço de interação. O Tele-Colégio Paranaense seria um conjunto de cenários eletrônicos que permitiria relações diretas entre estudantes, menos as públicas, privadas ou íntimas. Jocosamente também podemos imaginar que muitos estudantes vão à universidade para divertir-se e conhecer outras pessoas.

A Tele-universidade Paranaense deveria habilitar espaços telemáticos para esse tipo de interações que são fundamentais para uma vida universitária entendida no sentido pleno da palavra. Atividades lúdicas, desportivas, culturais, criação literária e artística e debates políticos deveriam receber especial atenção. A construção de uma tele-biblioteca universitária voltada principalmente para os estudantes universitários e não para os pesquisadores e muito menos para as autoridades que as dirigem, também é parte dessa proposta.

Dentro desse cenário do *'terceiro entorno'*, cabe destacar com maior profundidade além do já colocado: o ensino, a docência, a administração e a interação que passa-se a detalhá-las.

Quanto aos cenários para o estudo – A sala e a mesa de trabalho tem uma nova expressão constituindo-se núcleo do computador e o console com seus diversos aparatos periféricos. A principal novidade se apóia no fato de poderem estar conectados em casa ou em qualquer outro espaço geográfico. A principal novidade desse telestudio é sua conectividade. A sala pode ser portátil e estar conectada a uma rede telemática educativa, podendo acessá-la desde casa, do campus universitário ou de qualquer outro lugar físico. Sempre deverá estar disponível para ser utilizada, porque a tele-universidade funciona 24 horas diárias e 365 dias ao ano. Tudo isso implica uma mudança muito importante nos hábitos e na organização do tempo educativo. De outra parte, os materiais educativos mudam por completo. Em relação ao livro de texto tradicional, as universidades eletrônicas utilizarão cada vez mais materiais multimídia. A criação de padrões, protocolos e sistemas de informática comuns e compatíveis é uma questão fundamental para o estabelecimento de redes telemáticas interuniversitárias. A

digitalização dos textos é uma condição também necessária, porém não suficiente. Será necessário adotar um formato e protocolos comuns para os diversos materiais educativos (livros, artigos, fórmulas, gráficos, tabelas de dados, imagens, sons, etc.), que sejam operacionais nas respectivas redes.

Quanto aos cenários para a pesquisa – A quase totalidade das comunidades científicas estão intimamente conectadas nas redes telemáticas em sua atividade de pesquisa (tele-ciência). Portanto, alguns desses novos cenários de pesquisa já existem (tele-laboratórios, revistas eletrônicas, acesso remoto para o uso de grandes infraestruturas de pesquisa, experimentos conjuntos interuniversitários, etc). No lugar de multiplicar os grandes equipamentos de pesquisa, as universidades paranaenses do ‘terceiro entorno’, compartilhariam essas infraestruturas, distribuindo-se as horas de uso. Não foi por outra razão que a *World Wide Web* foi criada para melhorar a comunicação entre pesquisadores. Grupos interuniversitários de pesquisa podem constituir-se em uma realidade, diminuindo consideravelmente os deslocamentos físicos e conseqüentemente os custos deles decorrentes.

Quanto aos cenários para a docência - As aulas seriam em campos virtuais, em cujos cenários permanecem conectados a uma rede educativa telemática. Separado das aulas distantes, o mais notável é que deixam de ser recintos com interior, fronteira e exterior, convertendo-se em redes telemáticas onde se desenvolvem as diferentes ações educativas. O teletutor pode propor uma série de questões e problemas previamente definidos, controlar a distância o que fazem os alunos em seu estúdio escolar doméstico, entrando em seu computador e corrigindo; sugerindo idéias, motivando-os, etc. Porém tudo isso em um meio que não é físico, mas eletrônico. Incentivar o trabalho em grupo nesse novo espaço telemático é um dos maiores desafios para a atividade docente.

Quanto aos cenários para a interação – As atividades informais são um componente essencial de qualquer cooperação. No contexto das universidades elas não representam uma exceção. As redes telemáticas universitárias deverão incluir cenários nos quais se podem desenvolver atividades informais (chats, Internet café, clubes de interesse comum, atividades sindicais e políticas, grupos culturais e de opinião, espaços para a crítica desinteressada, etc.). Do mesmo modo é importante encorajar e ensinar aos estudantes a desenhar sua própria imagem digital, a movimentar-se, a dirigir-se a outras pessoas nos campus virtuais; a respeitar as normas de boa conduta nas redes. Uma tele-universidade não é só constituída por aulas, laboratórios, expediente e bibliotecas. Os espaços virtuais lúdicos e de descontração são importantes nesse espaço

social como o são nos atuais campi- universitários. Algumas universidades já iniciaram a desenvolver sistemas de tele-educação (campus virtuais), que são complementares aos já existentes. Nesses campus virtuais se insiste antes de tudo no estudo e na transmissão de conhecimentos. Sem dúvida, de igual importância são os cenários eletrônicos nos que puderem desenvolver-se uma vida universitária (atividades comuns, tele-reuniões, trabalho em equipe, etc.). Aqueles campi virtuais que separadamente oferecem as múltiplas facetas da vida universitária e não só a relação docente tenderão a obter maior sucesso.

Quanto aos cenários para a administração - As universidades, como sabemos, demandam hoje, um complexo aparato administrativo cujo bom funcionamento é tão importante quanto as atividades dos professores, estudantes e pesquisadores. O desenho e estrutura de sistemas informatizados de matrícula e gestão acadêmica avançaram muito nos últimos anos. Trata-se agora, de fazer outro tanto com os sistemas telemáticos, no qual implica uma convergência entre sistemas de gestão administrativa muito distintos. Do mesmo modo, cabe decidir sobre a convergência legal entre os diversos sistemas educativos paranaenses. Por isso, é necessário dotar de conteúdo universitário a infraestrutura paranaense da informação, criando a tele-universidade paranaense com seu tele-colégio, considerando o conjunto de cenários adicionais que são necessários em uma universidade em seu sentido pleno. Em resumo, o conjunto de diretrizes apresentado sobre cooperação interuniversitária para as instituições de ensino superior públicas paranaenses e detalhado no Capítulo VI, apresenta-se como proposta indicativa concreta para conhecimento da comunidade universitária paranaense e pelo mantenedor que é, em última instância, o Estado do Paraná.

2.4.4 Categorias e fatores de análise para a pesquisa

A partir de literatura disponível e das reflexões levantadas foram postos e explorados conceitos, classificações e tipologias de redes, assim como as suas formas de aplicação nas diversas práticas organizacionais e, em particular dentro do contexto universitário. Fica claro que a universidade, institucionalmente falando, deve ter consciência da obsolescência dos sistemas educativos tradicionais. O conhecimento e principalmente as técnicas tornam-se anacrônicas hoje a uma velocidade cada vez maior. A universidade não deve formar no obsoleto, o que não a impede de fazê-lo por

ser necessário também para a construção do futuro com a consciência do passado, face sua secular autonomia, enquanto instituição. Porém isto forma parte de uma disciplina específica: a história.

Constata-se que não existe uma instituição tão paradoxal quanto a universidade. Sendo ao mesmo tempo: (a) revolucionária, por vocação dos fins e propósitos que caracterizam o *ethos* inquietante de sua busca de novos conhecimentos; (b) conservadora, pela memória intelectual dos conhecimentos passados e pela vigorosa permanência ao longo dos séculos. Apenas por essa razão fundamental, não deixará de se apropriar, incorporar e disseminar em suas estruturas, tanto intra como interorganizacionais, as tecnologias de informação. Vivemos uma revolução tecnológica que pode ser a mais radical das revoluções que a humanidade sofreu: a revolução da rede. A sociedade que comandará este milênio, será produto daquilo que as universidades e os meios de comunicação sinalizarem como parâmetros. As contribuições apresentadas, principalmente por NOHRIA e ECCLES (1992), CUNHA (2001), SEBASTIÁN (1999) e ECHEVERRIA (2003) apontam o estado da arte das redes de cooperação em organizações em geral e das universidades em particular. Para ambas apesar dos avanços apontados pela literatura no sentido de sua compreensão, ainda apresenta-se um longo caminho a percorrer. Em relação ao contexto particular das universidades e considerando as contribuições apontadas, se indicam a seguir os fatores que passam a ser considerados. O **Quadro 2.14 - Fatores de Cooperação Universitária**, a seguir apresentado baliza o levantamento, identificação e estudo dos fatores no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses, a partir do referencial teórico identificado, dentro da vertente das ciências administrativas. Assim e desse modo deve ser realizada a leitura da presente categoria de análise denominada Cooperação.



Quadro 2.14 - Fatores de Cooperação Universitária

Em resumo. A revisão da literatura apresentada sobre as dimensões relativas a institucionalização, estrutura e comportamento formam o tripé sobre o qual se assenta e deriva nossas reflexões, formando assim, a base para as proposições quanto a cooperação. A partir e na perspectiva das ciências administrativas e sua racionalidade instrumental identificou um conjunto de fatores que sustentam a análise da pesquisa. Esses fatores, em suas respectivas dimensões, são contextualizados a partir dos Capítulos V – Resultados da Pesquisa e, VI – Conclusões e Recomendações.

O capítulo III, a seguir apresenta e define as bases metodológicas onde o trabalho está alicerçado.

CAPITULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Qualquer trabalho seja de natureza acadêmica ou não, é constituído de uma base teórica, na perspectiva de reter e apresentar um corpo de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dê rumos. A priori, todo e qualquer trabalho detêm um método, que não obrigatoriamente, necessite ser observado à risca, pois o seu processo pode demandar alterações. Nessa perspectiva, necessariamente o método inclui, também, a criatividade que cada pesquisador possui. Este capítulo apresenta inicialmente a base epistemológica da pesquisa proposta, seguindo-se a indicação e caracterização dos métodos utilizados, a delimitação do estudo, a coleta e análise de dados e, ao final o que podemos esperar enquanto resultado do esforço investigativo empreendido.

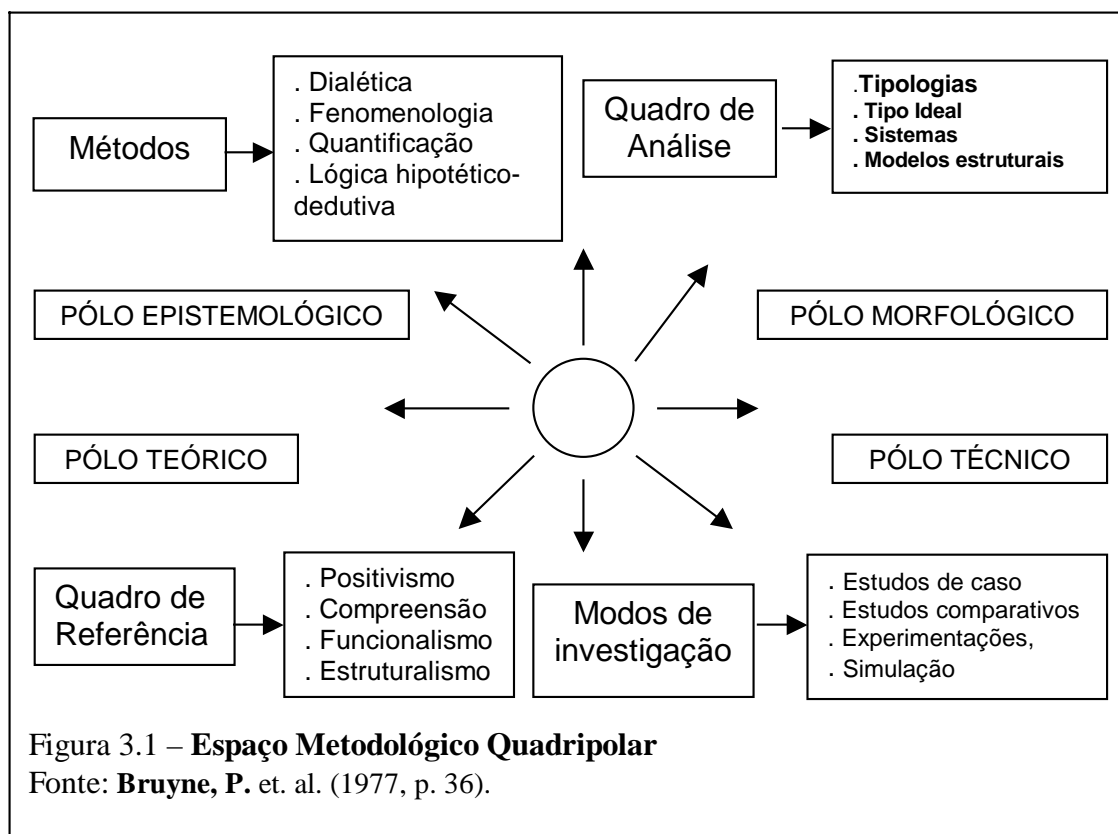
3.1 Base epistemológica da pesquisa

Segundo DEMO (1992), método “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência” (p.11). Não se circunscreve, portanto apenas, aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa, mas “a intenção da discussão problematizante”. Por outro lado,

“...não se pode subtrair a relevância do método para a pesquisa, uma vez que este, embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marcas de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 1992, p. 12). Na perspectiva desse entendimento o autor indica que: “a falta de preocupação metodológica leva à mediocridade fatal”(p.12).

Em relação ao método, BRUYNE et. al. (1977), indicam que é algo muito mais abrangente desempenhando o papel de ajudar a explicar e compreender não apenas os resultados da investigação científica, mas fundamentalmente seu próprio processo, uma vez que o configuram como “a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento” (p.29). Interpretam que, as opções metodológicas não se reduzem a uma seqüência de operações e procedimentos, porque a prática científica, particularmente aquela das ciências sociais, é dinâmica exigindo análises e interpretações constantes entre os quatro pólos que fazem parte da metodologia sugerida: *epistemológico, teórico, morfológico e técnico*.

Em resumo, para os autores a prática científica é um campo onde atuam as forças (ou contingências) provenientes desses quatro pólos, o que significa em última instância que as escolhas metodológicas em qualquer pesquisa estão circunscritas, explícita ou implicitamente, por essas instâncias.



A **figura 3.1**, denominada **Espaço Metodológico Quadripolar**, apresenta um constructo onde os autores procuram assegurar a cientificidade das práticas de pesquisa, inclusive das organizações. Conforme esses autores, o *pólo epistemológico* “exerce uma função de vigilância crítica”, “decide as regras de produção e de explicação dos fatos, da compreensão e da validade das teorias” (BRUYNE et al, 1977, p. 35). Relaciona-se, portanto, a “uma gama de ‘processos discursivos’, de ‘métodos’ muito gerais que impregnam, com sua lógica, as abordagens do pesquisador”. Os métodos referidos são: a *dialética*, a *fenomenologia*, a *quantificação* e a *lógica hipotético-dedutiva*. O *pólo teórico* relaciona-se com os “quadros de referência” orientando a formulação sistemática dos objetos de pesquisa, pois “desempenham um papel paradigmático implícito” que “propõe regras de interpretação dos fatos, de especificação e de definição das soluções provisoriamente dadas às problemáticas” (BRUYNE et al, 1977, p. 35).

Na perspectiva dos autores, os principais quadros de referência que compõem esse pólo são o *positivismo*, a *abordagem compreensiva*, o *funcionalismo* e o *estruturalismo*.

O *pólo morfológico*, por outro lado, é o lugar da objetivação da problemática de pesquisa formulada pela teoria. Refere-se a um espaço onde se articulam os conceitos, os elementos e as variáveis. Representa o plano de organização dos fenômenos. Segundo os autores, “ao mesmo tempo, ele é o quadro operatório, prático, da representação, da elaboração, da estruturação dos objetos científicos”. Os principais métodos que ordenam os elementos constitutivos desses objetos, em ciências sociais, configuram as seguintes modalidades de quadros de análise: as *tipologias*, os *tipos ideais*, os *sistemas* e as *estruturas-modelos*.

Finalmente, o *pólo técnico* é o que “trata dos procedimentos de coleta das informações e das transformações destas últimas em informações pertinentes à problemática geral”. Representa o espaço responsável pelo esforço de constatação dos dados com o propósito de confrontá-los com a teoria que os suscitou. O pólo técnico relaciona-se com os modos de investigações possíveis na prática científica, os quais serão escolhidos em cada caso segundo as opções definidas nos outros pólos acima descritos. Desse modo, as principais formas de investigação no campo das ciências sociais, de acordo com BRUYNE et al. (1977) são os *estudos de caso*, os *estudos comparativos*, as *experimentações* e as *simulações*. Em cada uma dessas formas de investigação comportam diversas técnicas de coleta dos dados ou informações, as quais serão do mesmo modo selecionadas em função dos demais campos que constituem a pesquisa a ser executada.

Na concepção desses autores, portanto, as alternativas metodológicas de uma pesquisa compõem um verdadeiro sistema, com os quatro pólos interagindo de modo dialético para formar o conjunto dessa prática. Assim, a estratégia de pesquisa em ciências sociais pode ser: experimental; *survey* (levantamento); histórica; análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso. Cada uma das estratégias pode ser usada para propósitos: exploratório; descritivo ou explanatório (casual). Assumindo esse entendimento procura-se apresentar a seguir os procedimentos metodológicos a serem adotados na presente pesquisa. Antes porém, é pertinente esclarecer que a intenção deste trabalho é identificar, compreender e descrever a institucionalização, a estrutura e o comportamento das universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense para aproximar visões e experiências

universitárias, na perspectiva científica e tecnológica, visando implementar o intercâmbio cultural entre as referidas universidades.

A identificação, descrição e a interpretação do fenômeno estudado foram feitas com a finalidade de atingir sua compreensão apenas. Não realizar intervenções nas organizações estudadas, ainda que se tenha consciência de que em um estudo desse tipo não é possível total neutralidade da parte do pesquisador. A interferência direta é evitada, mas sabe-se que a simples presença do pesquisador, de alguma forma, afeta o objeto de estudo, por isso a preocupação com o rigor metodológico que dê a garantia de cientificidade ao estudo realizado.

Uma das correntes importantes nas ciências sociais, fazendo contraponto à corrente positivista, é a abordagem humanista. ROBBINS (2000), coloca que a abordagem humanística, dentro dos estudos organizacionais começou a desenvolver-se nos anos 30. Dois fatores interligados nessa década foram determinantes no fomento desse interesse. O primeiro foi uma rejeição da visão mecanicista dos funcionários defendida pelos clássicos. O segundo foi o advento da Grande Depressão.

A abordagem clássica tratava as organizações e pessoas como máquinas. Por seu lado, a abordagem das relações humanas propunha aos gerentes soluções para reduzir essa alienação e melhorar a produtividade do trabalhador. A Grande Depressão ocorrida nos anos 30' do século XX, entre outras consequências, também provocou uma ampliação radical do papel do governo nas questões individuais e empresariais. Esse fenômeno, entre outras coisas, possibilitou que o espaço de trabalho nas organizações passasse a ser considerado e visto de outro modo tanto pela sociedade em geral quanto pela comunidade científica em particular.

Ainda que considere adequada, de uma maneira geral, a concepção positivista da ciência natural, segundo HUGHES (1983), a abordagem humanista rejeita a noção de que o método científico positivista possa ser aplicado ao estudo da vida social humana em todas suas dimensões. Ao contrário, o papel da interpretação, da compreensão, do comentário moral ou de algum outro critério é ressaltado como o modo apropriado e válido de se obter conhecimento do referido assunto. O autor salienta ainda que, o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano que não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais.

Como sabemos, a ação e o comportamento social humano são impregnados de valores e o conhecimento de uma cultura pode ser obtido por meio do isolamento de idéias comuns, sentimentos ou objetivos em um período histórico específico. Para

HUGHES (1983), a vida humana em sua essência, é diferente daquela proposta pela concepção positivista. O homem só pode conhecer as coisas na medida em que estas se lhe apresentam como fenômenos, nunca como as coisas são em si mesmas. Assim, os fatos constituem-se a partir dos fenômenos e recebem da mente a forma quanto o conteúdo.

Na mesma linha de HUGHES (1983), MINAYO et al. (2002) salientam que a pesquisa qualitativa considera o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tão pouco reduzidos à operacionalização de variáveis. Por isso a diferença fundamental entre o tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa. Na pesquisa do tipo quantitativa, a revisão da literatura deve ser no início do estudo/pesquisa. Enquanto que, na pesquisa do tipo qualitativa a revisão da literatura pode ser feita a medida que o estudo/pesquisa se realiza. Para o presente caso, embora se apresente a revisão da literatura (ver Capítulo II – Revisão da Literatura), verificamos que foi necessário revisar a literatura a medida em que o estudo/pesquisa estava sendo desenvolvido para possibilitar a incorporação de novos elementos em sua abordagem. Apresentando, portanto, um caráter incremental. A pesquisa qualitativa apresenta-se sob múltiplas realidades: focada numa realidade complexa e larga. Enquanto que a pesquisa quantitativa está focada em um único e bem definido problema. A pesquisa quantitativa está circunscrita à redução, controle e precisão. Enquanto a pesquisa qualitativa preocupa-se com a descoberta, descrição, compreensão e interpretação compartilhada. A pesquisa de tipo quantitativo constrói relações causais. Por outro lado à qualitativa descreve significados e revelações de um fenômeno. Na pesquisa de tipo quantitativa o elemento básico de análise são os números. Enquanto na qualitativa temos um relatório rico de análise e interpretação individual. Os elementos básicos de análise são palavras e idéias. O trabalho de STREUBERT & CAMPERTER (1995), sintetizado na **Figura 3.2 – Tipos de Pesquisa**, esclarece em detalhes outras características e natureza da pesquisa de tipo tanto quantitativo quanto qualitativo, conforme indicado a seguir.

Quantitativa	Qualitativa
Objetiva	Subjetiva
A revisão da literatura deve ser no início do estudo/pesquisa	A revisão da literatura pode ser feita a medida em que o estudo/pesquisa se realiza
Testa/prova teorias	Desenvolve/cria teorias
Uma realidade focada em um único e bem definido problema	Múltiplas realidades: focado numa realidade complexa e larga
Redução, controle, precisão	Descoberta, descrição, compreensão, interpretação compartilhada
Limitado	Interpretativo
Mecanicista: partes iguais ao todo	Orgânico: o todo é igual as partes
Relatório de análise estatística. O elemento básico de análise são os números.	Relatório rico de análise e interpretação individual. Os elementos básicos de análise são: palavras/idéias
Pesquisador é separado do processo	Pesquisador é parte do processo
Sujeito	Participante
Contexto livre	Contexto dependente
Hipóteses	Pesquisa questões/problemas
A conclusão é lógica e dedutiva	A conclusão é dialética e indutiva
Constrói relações causais	Descreve significados e revelações
Usa instrumentos	Usa comunicação e observação
Design/Propósito: descritivo, correlacional, Quase-experimental; experimental.	Design/Propósito: fenomenológico; Grounded theory; etnográfico; histórico; Filosófico; estudo de caso
Tamanho da amostra: 30 a 500	Tamanho da amostra não é relevante; busca "informação rica" a partir da amostra.
Leva em conta o programa aplicativo	Levanta informações relevantes que merecem valor.

Figura 3.2 – Tipos de Pesquisa

Fonte: STREUBERT & CAMPERTER (1995)

Conhecidas as principais características tanto da pesquisa de tipo quantitativo quanto qualitativo cabe aqui a seguinte questão. Quais são e qual é a importância das fontes na abordagem qualitativa? Como vimos a pesquisa qualitativa procura levantar dados e informações relevantes que merecem valor. Esse conjunto de elementos foi obtido através de três fontes: (a) O levantamento e análise documental. Esse envolve direta ou indiretamente cada uma das instituições objeto de pesquisa. Por exemplo: leis e decretos de criação, estatutos, regimentos, portarias, resoluções, atas, estudos, relatórios, pesquisas, etc.; (b) Entrevistas e depoimentos com informantes-chave. São pessoas ou personalidades que, em face de sua participação, vivência, experiência,

conhecimento, expertise detêm dados, informações, insight sobre a criação institucionalização, estrutura e comportamento de uma dada instituição de ensino superior pública estadual paranaense; (c) A experiência e vivência do pesquisador. Pela razão de estar vinculado a mais de 20 anos em uma das instituições pesquisadas e, ter ao longo desse tempo atuado tanto como professor quanto no exercício de funções ligadas a coordenação acadêmica e gestão universitária e; conhecer com razoável profundidade, entre outros aspectos, de momentos importantes da evolução e desenvolvimento do ensino superior público estadual paranaense.

Tendo em vista que o problema proposto para um trabalho de pesquisa e as teorias adotadas para orientá-lo é que sugerem a forma ou o método que ele deverá seguir. Pode-se afirmar que o presente estudo caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, haja visto que, no entendimento de vários autores, como HAGUETTE (2001), as pesquisas qualitativas são consistentes em situações como as que envolvem o estudo em organizações. Embora o conceito de pesquisa qualitativa possa acolher uma grande diversidade de trabalhos (GODOY, 1995a,b), fundamentalmente as características de estudos dessa natureza, de acordo com BOGDON (apud TRIVINOS, 1995), são as seguintes:

“(a).. o ambiente natural no qual o fenômeno a ser estudado está inserido, é visto como fonte direta dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento-chave, na medida que é o responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com este ambiente real e complexo; (b) são trabalhos essencialmente descritivos; (c) existe a preocupação em estudar o processo dos fenômenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes; (d) tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses *a priori* e; por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, os significados e a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto; (e) a preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenômenos pesquisados assumem para os indivíduos” (p. 127).

As pesquisas de natureza qualitativa, além dessas características diferenciam-se das quantitativas em outros aspectos, por exemplo, com relação as etapas de desenvolvimento da pesquisa. Um estudo de natureza qualitativa é mais flexível, de modo que as fases de coleta e análise de dados não se apresentam rigidamente separadas. E, mesmo a própria pergunta que norteia o estudo pode sofrer revisão durante o processo.

Assim, define-se a presente pesquisa, como tendo caráter humanista de tipo qualitativa e centrada na perspectiva institucional, estrutural e comportamental dos estudos organizacionais, no espaço conceitual das ciências administrativas.

Tendo em vista a natureza e as características da presente pesquisa, foi utilizado ao longo do seu desenvolvimento o *Estudo Comparativo*. A seguir apresenta-se e descreve-se o referido método destacando, entre outros fatores, suas características, vantagens e limitações.

3.2 O Estudo Comparativo como método predominante

O método comparativo, segundo HEYDEBRAND (1973) nos anos 70', já era bem aceito. Fenômenos sociais complexos podem ser estudados através do método, assim como, buscar estabelecer comparações da atuação de organizações pertencentes a setores diferentes ou de um mesmo setor. MERRIAM (1998) indica que, o estudo de múltiplos casos (também conhecido como estudo de casos cruzados, multicaso e comparativos) consiste na coleta e análise de dados de vários casos, o que permite uma forte ênfase na comparação. BLAU (1971) refere-se a metodologia como “comparações quantitativas que possibilitam determinar relações entre atributos organizacionais” (p.126).

Assim, em resumo, o método pode ser definido como a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categoriais analíticas. PORTER (1993), em seu livro *A vantagem competitiva das nações* por exemplo, indica que, outras possibilidades podem considerar a comparação entre setores e até mesmo entre nações nessa modalidade de investigação. O relevante é a possibilidade de constatações em relação às diferenças e similaridades entre organizações. As diferentes possibilidades precisam estar bem estabelecidas através do uso de método e procedimentos apropriados. Uma das tipologias está limitada ao tipo de organização. Por exemplo universidades ou indústrias. A outra, pode tratar da questão da variação das estruturas organizacionais de diferentes entidades de modo genérico. Por exemplo, o tipo de estrutura organizacional utilizada pelas universidades brasileiras para implementar seus programas e projetos no campo do ensino, da pesquisa, da extensão e cooperação interuniversitária.

O método comparativo está implícito em toda teorização, por apoiar-se, em comparação de casos contrastantes onde, a explicação de um dado fenômeno requer que se considere a diferença entre as organizações (BLAU (1971). Por outro lado,

HEYDEBRAND (1973) sugere que o modelo é holístico por considerar as variáveis estruturais da organização juntamente com as condições ambientais permitindo assim, verificar como as condições estruturais da organização se modificam ao longo do tempo. A análise comparativa para o autor, pode ser desenvolvida na busca de conhecimento e desenvolvimento da organização como fenômeno social substantivo. Pode ser conduzida através de metodologia de análise que visa produzir explicações para as diferenças entre as características ou condições mais abrangentes das organizações. Finalmente, é elemento de desenvolvimento teórico através das perspectivas mais universalistas das organizações.

Um exemplo representativo e muito citado na linha comparativa é o grupo multidisciplinar de Aston (Inglaterra), liderado por PUGH (1984) que descreve o estudo feito em 300 organizações da Inglaterra, Egito, Finlândia e Polônia. Esse trabalho parte identificando estudos de caso que procuram descrever o funcionamento das organizações e alguns aspectos do comportamento de seus membros, bem como a estrutura e a performance.

Os pesquisadores de Aston adotaram um plano de pesquisa que se assenta nos seguintes parâmetros de investigação: a) a identificação de problemas organizacionais de um tipo específico de organização ou que são comuns a todas organizações requer estudo comparativo que inclua muitos tipos de organizações; b) comparações simplificativas podem ser feitas apenas quando há padrão comum de comparação, preferencialmente mensurável; c) a natureza de uma organização é influenciada pelos seus objetivos e ambiente, portanto, esses fatores devem ser levados em consideração; d) estudos do comportamento de indivíduos ou grupos devem ser relacionados às características da organização na qual o comportamento ocorre; e) estudos de processos organizacionais que dizem respeito a estabilidade e mudança devem ser feitos com grupo de variáveis e relações delineadas através de estudo comparativo.

Ainda com referência a importância e consistência do método comparativo, MIZRUCHI e SCHWARTZ (1987), sugerem face à crescente complexidade ambiental, a necessidade de estudos que analisem as relações das variáveis multi-organizacionais. A aplicação de análise de várias organizações inter-relacionadas aliado a tópicos macro-ambientais; e o aumento do interesse dos cientistas sociais para com os fenômenos organizacionais permitiram o surgimento da análise estruturada das organizações. Para MIZRUCHI e SCHWARTZ (1987) o campo é irrestrito e, no presente, há muitas direções a seguir. Entretanto, a base que une todos os trabalhos que

convergem com essa perspectiva é que a análise estruturada acredita que observando a estrutura das relações entre as organizações, pode-se vir compreender o conteúdo dessas relações. Assim como os estudos da análise das ações coordenadas entre as grandes corporações onde estudos comparativos já desenvolveram paradigmas significativos.

Existe grande diversidade de tipos de organizações para se analisar através do estudo comparativo. A realização de estudos dessa natureza em um contexto universitário produziu, como decorrência, princípios gerais úteis ao aumento da compreensão de organizações desse contexto. Em estudos específicos, como o de estruturas, a análise comparativa permitiu críticas e alternativas aos modelos dominantes ao ampliar a abrangência da investigação e sua complexidade. As análises com variáveis contrastantes possibilitaram a melhor compreensão da organização, via aprofundamento no levantamento das causas e conseqüências das variáveis permitindo mais foco sobre o todo. A complexidade organizacional amplia a exigência por modelos complexos de investigação.

O objetivo da *análise* da institucionalização, estrutura e comportamento organizacional *comparada* é a busca da compreensão dos atributos das organizações como: produtos, mercados, tecnologia, complexidade, volume de atividades, estrutura, profissionalização, etc., juntamente com os diferentes atributos do contexto, tais como: competitividade, condições macro-econômicas e sociais, legislação, condições de fornecimento, características dos mercados, entre outras variáveis internas e externas. Assim, a teoria organizacional é enriquecida através do estabelecimento e da compreensão das diferentes características que surgem dos diferentes tipos de organizações. Estudos comparativos são importantes, na medida em que, não somente testam as diferentes hipóteses contidas nas teorias organizacionais, mas também por fornecer a base para a exploração inicial e para o refinamento da teoria. Estudos comparativos podem esclarecer as condições em que algumas relações, inicialmente tidas como universais, são contingentes, e em outras identificam exatamente o contrário, apesar de tratar com dados limitados e de difícil obtenção.

Dentro de um contexto universitário conforme proposto, a aplicação do método comparativo, requereu cuidados nas definições de todos os passos ou procedimentos de investigação, tais como: definição do problema; variáveis envolvidas; população e seus critérios de definição; fundamentação teórica empírica; metodologia e procedimentos de levantamento; e instrumentos de coleta de dados. Uma das dificuldades reside na grande

diversidade de tipos de organização que levantam infindável número de possibilidades e hipóteses de comparação. No caso proposto e apresentado, restringiu-se ao estudo e compreensão da institucionalização, estrutura e comportamento de universidades brasileiras que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense para aproximar visões e experiências universitárias, na perspectiva científica e tecnológica visando implementar o intercâmbio cultural entre essas universidades. HEYDEBRAND (1973), por exemplo, inclui as possibilidades da área de estudo e o bom senso do pesquisador na intenção de comparar diferentes tipos de organizações uma com as outras, ou compará-las com um modelo teórico ou abstrato.

Várias abordagens para essa questão são possíveis. Uma delas consiste em reduzir a complexidade a poucas variáveis genéricas para permitir predições a priori das categorias de análise. Um desses métodos consiste na identificação e na definição da organização em termos de características sistêmicas, por exemplo integração, resultados, feedback e adaptação. O importante, nesse caso, segundo a literatura é encontrar o tamanho ideal da amostra; estabelecer o referencial conceitual; os critérios para o estabelecimento das dimensões básicas e limites da população investigada; e definir a metodologia a ser aplicada.

A definição dos atributos relevantes para o pesquisador e sua perspectiva teórica é o primeiro passo do processo. Em segundo lugar, esses atributos precisam estar definidos conceitualmente e operacionalmente com especificidade e precisão. Os atributos, como variáveis de análise, precisam ser capazes de distinguir as diferenças concretas entre as organizações, ou seja, serem capazes de distinguir as organizações e explicitar suas diferenças. A precisão das conceituações e dos parâmetros que distinguem as organizações são princípios claramente especificados no método científico. Os resultados teóricos obtidos podem ser analisados pela diferença entre o *método comparativo* e o *método de caso*. O *método comparativo* permite a análise antes do fato da organização pelos princípios gerais teóricos, enquanto que o *método do estudo de caso* é mais aberto e tenta encontrar o sentido após o fato e sua descrição empírica. Em resumo, a abordagem comparativa deve solucionar a contradição fundamental de toda iniciativa científica entre o escopo teórico ou a generalização da estrutura de conceitos e a precisão operacional, ou seja, a questão da testabilidade.

Como visto, a identificação e descrição de padrões organizacionais comparáveis representam o objeto principal da abordagem comparativa. Seja essa comparação, qualitativa ou quantitativa. Por outro lado, a quantificação tem dificuldades para

caracterizar a relação causal entre duas variáveis. No entanto, RICHARDSON (1999), vê os procedimentos qualitativos como adequados à busca da compreensão dos fenômenos organizacionais enquanto processos dinâmicos. Há necessidade de se utilizar dados primários e secundários. Esses podem ser estatísticas, assim como censos, pesquisas e estudos anteriores, enquanto que os primários requerem a definição precisa da população e da amostra representativa do grupo ou grupos de organizações investigadas, bem como a definição do método e critérios de coleta de dados. A perspectiva de análise dos fenômenos organizacionais podem evoluir *longitudinalmente* (dois ou mais períodos específicos de tempo comparados) ou *transversalmente* no tempo (período específico), onde são verificadas as relações entre as categoriais analíticas em determinado momento no tempo. Como já observado, em estudos comparados, no tratamento dos dados podem ser empregados procedimentos qualitativos, quantitativos ou ambos.

O estudo comparativo tem como limitação principal o fato de ser uma abordagem genérica, a exemplo da abordagem sistêmica. Ambas, por definição, são aplicáveis a todos os casos e, assim, tendem a perder especificidades (HEYDEBRAND, 1973). Tal como ocorre com a identificação de variáveis analíticas que podem surgir durante a investigação de processos e fenômenos fora da definição inicial do plano de investigação. Uma outra limitação diz respeito à comparação de instituições em termos de pressupostos gerais, como por exemplo, o estágio de vida da organização. O modelo conceitual tende a perder as diferenças importantes e genuínas de cada organização, como o desenvolvimento histórico, sua integração ambiental, ou seja, questões relevantes relacionadas com mudança e transformação. Assim como as pessoas, as organizações podem pertencer ao mesmo ramo de atividades, porém cada uma é singular em relação à outra. Daí surgem importantes limitações do *método comparativo* que são o acesso e a obtenção dos dados (BLAU, 1971). Tal fato obriga o pesquisador, muitas vezes, a limitar a profundidade de informações para conseguir uma amplitude que permita um mínimo de comparações quantitativas. Cuidados devem ser tomados no sentido de prover métodos de explicação causal na relação entre estruturas e processos organizacionais dentro de um espaço conceitual específico.

Na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo (MERRIAM, 1998). O universo da pesquisa de campo foi das universidades públicas estaduais paranaenses.

Em cada uma das universidades foram identificados os informantes-chave. Foram entrevistados através de entrevistas abertas sobre a percepção de cada um frente o tema selecionado – institucionalização, estrutura e comportamento - para aproximar visões e experiências universitárias, na perspectiva científica e tecnológica, visando implementar o intercâmbio cultural, científico e tecnológico entre as universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

O universo de universidades objeto da pesquisa ocorreu por conveniência, levando-se em conta, entre outros fatores, a facilidade de acesso às mesmas e a disposição em participar da pesquisa. Os informantes-chave da pesquisa foram selecionados pela relevância da contribuição que poderiam vir oferecer a temática proposta na pesquisa. As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos informantes e posteriormente transcritas para que fossem procedidas a análise das mesmas [ver **Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD)**]. Foram consideradas as colocações pertinentes para apoiar a compreensão e interpretação do fenômeno investigado. Por ocasião das entrevistas realizadas, consultado da identificação na pesquisa, todos os informantes-chave permitiram a sua publicidade. Essa medida é prática amplamente adotada e consolidada em estudos qualitativos. Quanto à entrevista, entre outras, foram tomadas as seguintes providências de natureza metodológica. Após apresentação, discussão e análise aprofundada do modelo de roteiro de entrevista com o orientador, procedeu-se ao teste piloto do instrumento, com um informante-chave. O teste piloto obedeceu os seguintes procedimentos: contato telefônico com o entrevistado; apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa; consulta ao futuro entrevistado da disposição em participar da pesquisa; envio prévio do roteiro da entrevista; consulta para agendamento da entrevista; consulta e definição da melhor data e local (tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador) para a realização da entrevista. Ultrapassada essa fase, foi realizada a entrevista piloto com o informante-chave tendo sido obedecidos os seguintes procedimentos: apresentação e saudação inicial; consulta ao entrevistado de eventuais dúvidas sobre o assunto a ser objeto da entrevista; informação da duração aproximada da entrevista (aproximadamente 1:40 minutos); concordância ou não de divulgar a informação dada com identificação da fonte. Resultado da entrevista piloto: Ato contínuo à entrevista, foi solicitado ao entrevistado para que se manifestasse quanto aos seguintes aspectos: (a) Compreensão e lógica do Roteiro da Entrevista; (b) Desempenho do Entrevistador. O entrevistado em relação a esses aspectos manifestou perfeita compreensão dos termos e perguntas

formuladas; e, sentiu-se muito a vontade em responder as questões formuladas pela forma como foi estruturada e desenvolvida a entrevista. Concluiu-se que, na sua avaliação, o instrumento apresentado e a forma como foi aplicado, apresentou consistência adequada para dar continuidade em relação aos demais informantes-chave a serem entrevistados.

Consideramos ter sido fundamental que nossa apresentação durante o processo que envolveu essa etapa da pesquisa fosse vista e interpretada na condição de pesquisador e alguém interessado em compreender e aprofundar a temática da estrutura, institucionalização e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses.

Para o desenvolvimento do tema proposto, a pesquisa dividiu-se em: (a) levantamento e identificação de material bibliográfico sobre as organizações em geral e das universidades em particular com destaque para os aspectos relativos a estrutura, institucionalização, comportamento, redes organizacionais e cooperação interuniversitária; (b) documentos legais (decretos, portarias, resoluções, estatutos, regimentos, estudos, pesquisas, etc..) das universidades estaduais paranaenses e; (c) levantamento de informações e percepções de informantes-chave das universidades analisadas, aqui representadas por três (3) ex-diretores presidentes (2 da Unicentro e 1 da Unioeste); um (1) assessor da Unioeste; vinte e quatro (24) ex-reitores e cinco (5) reitores em exercício do cargo.

3.3 Delimitação do Estudo

O estudo com característica longitudinal foi desenvolvido no conjunto de universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense. Fazendo parte do universo do estudo, portanto: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM); Universidade Estadual do Oeste (UNIOESTE) e, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO). Como já identificado e por questões de natureza metodológica e operacional, não foram incluídas para fins desse estudo as instituições públicas estaduais paranaenses, denominadas Faculdades. Trata-se, portanto, de um estudo com característica longitudinal da realidade observada em cada uma das universidades estudadas, na perspectiva de institucionalização, estrutura e comportamento.

Em cada universidade foram realizadas entrevistas abertas com os informantes-chave, com duração média de uma hora e quarenta minutos (1:40 horas). Houve um caso em que por motivo de força maior o informante-chave (ex-reitor) foi substituído por um assessor na Unioeste. Ao todo foram entrevistados 33 informantes-chave de uma previsão inicialmente de 35 pessoas.

Além das entrevistas realizadas e após sistematizadas (ver **Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD)**), foram coletados e analisados documentos importantes, tais como estatutos e regimentos gerais, relatórios, artigos de jornal, etc. O trabalho de campo foi levado a efeito obedecendo a seguinte sequência: primeiro foi realizado o levantamento e pesquisa piloto em uma das universidades, após análise e verificação da consistência da metodologia e demais procedimentos, com a realização dos ajustes necessários, seguindo-se o trabalho de campo nas demais universidades.

Na pesquisa qualitativa, conforme enfatiza MERRIAM (1998), é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo proposto. O poder e a lógica da amostra intencional reside na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade.

Assim, os participantes da pesquisa, aqui identificados como informantes-chave, foram selecionados em função de sua participação, vivência, experiência, conhecimento, expertise, informações, insight sobre a criação, institucionalização, estrutura e comportamento de uma dada instituição de ensino superior pública estadual paranaense. Os informantes-chave que constituíram a amostra intencional foram fundadores, ex-reitores, ex-diretores, assessores e reitores no e em exercício do cargo.

O número de entrevistados, embora indicado em número de 7 para cada instituição, em função de razões de especificidade própria de cada universidade (tempo de criação, mandatos, afastamentos, etc.), foi de 6,6 por instituição. O pesquisador, entre outras providências que antecederam o ato da entrevista, procurou ter acesso e conhecimento aprofundado da estrutura organizacional da Instituição, objeto de análise e percepção do informante-chave. A idéia foi de que no ato da entrevista, através dos elementos constituintes da institucionalização e estrutura, possibilitassem ao entrevistado, ampla liberdade de percepção e opinião da temática tratada que diretamente se relacionava com o seu background da instituição.

Por questão ética, no ato da realização da entrevista o entrevistado era consultado em relação a divulgação de sua identidade no contexto do trabalho. A resposta de todos foi unânime no sentido de não omitir a identidade do informante. Tal medida constitui-se prática adotada em estudos qualitativos. A menos que o informante deseje o contrário.

O pesquisador, ao realizar a investigação, tomou as precauções necessárias recomendadas pela literatura e o bom senso no sentido de vir assegurar o seu rigor com relação a determinados aspectos da pesquisa, tais como a veracidade, a consistência e sua validade.

A veracidade em pesquisas qualitativas, segundo LINCOLN e GUBA (1985), representa critérios que definem se um estudo é confiável, ou seja, quando um estudo faz descrições e interpretações tão próximas da realidade a ponto de que os participantes daquela realidade reconheçam como verdadeiras aquelas situações. Nessa perspectiva, foram tomadas as seguintes precauções no desenvolvimento da pesquisa. Ao dirigir-se às instituições selecionadas com a finalidade de desenvolver um estudo amplo e claro sobre os objetivos e procedimentos da tese, deu-se conhecimento aos informantes-chave sobre o sigilo e importância das informações prestadas. Tal atitude, franca e transparente, facilitou para que as pessoas fornecessem informações e dados significativos para o estudo. As informações coletadas através de documentos levantados nas universidades e, por meio de um roteiro de entrevista (ver Anexo), foram transcritas na íntegra para uma base de dados e, em seguida, analisados (ver anexo Síntese das Entrevistas) correlacionando-os com a teoria (Capítulo II – Revisão da Literatura).

Outro critério relevante é, segundo LINCOLN e GUBA (1985), a consistência para se atribuir confiabilidade a um estudo. Conforme recomenda a literatura, procurou-se verificar, se a pesquisa estava demonstrando coerência durante todo seu processo de desenvolvimento, respeitando as bases conceituais do pesquisador. Por isso a precaução foi no sentido de adotar referenciais coerentes com as experiências e compreensões acerca da estrutura, institucionalização e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses.

A validade foi outro critério essencial para se imprimir rigor à busca de conhecimentos, seja qual for a abordagem de pesquisa adotada. A validade foi verificada procedendo-se à validação dos fatores e dos seus componentes elaborados para a descrição das estruturas universitárias. A validação da tese ficou evidenciada a

partir do momento em que o pesquisador definiu um conjunto de fatores e seus respectivos componentes e obteve confirmação dos informantes-chave de que os mesmos apresentam-se adequados e importantes para análise das estruturas das universidades, conforme ficou demonstrado no desenvolvimento desta tese.

Para efeito de validade do levantamento e análise das informações deste trabalho, tal como abordado por MERRIAM (1998), foram utilizadas três estratégias: (a) Triangulação - Múltiplas fontes de informações (universidades e informantes) ou múltiplos Métodos (documentos, entrevistas, observações) para confirmar as descobertas emergentes; (b) Checagem por participante – Apresentação das informações e interpretações obtidas, para as pessoas que serviram de fonte; e (c) Exame dos pares - Solicitou-se a opinião e ponderações de colegas professores e pesquisadores sobre as descobertas encontradas.

3.4 Coleta e Análise de Dados

Independente do tipo de coleta de informações, para obter resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, segundo TRIVIÑOS (1995),

“...as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade” (p.170).

Apresenta-se a seguir, como todos esses aspectos foram assegurados na presente pesquisa. A análise teve início com o primeiro documento lido, relativo ao universo das amostras coletadas, com as observações e com as entrevistas realizadas. Como procedimento de coleta de informações, utilizou-se de dois recursos distintos: informações primárias e secundárias. As informações primárias foram àquelas coletadas pela primeira vez pelo pesquisador, através de observação sistemática e entrevistas abertas com os informantes-chave.

As informações secundárias são aquelas já disponíveis na organização, contidas em atas, manuais, organogramas, fluxogramas, normas, regimentos e demais documentos organizacionais disponíveis e colocados à disposição do pesquisador. A técnica de coleta para a obtenção das informações secundárias consistiu na coleta e consulta a esses documentos. A análise documental que segue, conforme indicada por RICHARDSON (1999), pode ser definida como

“...a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles” (p. 182).

Na pesquisa qualitativa, adota-se, principalmente, os *designs* documental, observação e entrevista (MERRIAM, 1998). No presente estudo, adotou-se, além de exame documental, a observação do pesquisador e a entrevista com informantes-chave, como principais técnicas de coleta de dados e informações.

Os críticos de uso da observação, como técnica de reunir informações abordam a natureza altamente subjetiva e, portanto, não confiável da percepção humana. Para MERRIAM (1998), a observação é um instrumento de pesquisa quando: (a) serve a um propósito formulado de pesquisa; (b) é deliberadamente planejada; (c) gravada sistematicamente; e (d) submetida a cheques e controles de validade e de crédito. O processo de coletar informações, segundo a autora, por meio das observações pode acontecer dentro de três estágios: entrada, coleta de informação e saída. Ganhar entrada no local começa com ganhar a confiança e a permissão dos que podem aprovar a atividade. No caso, os informantes-chave de cada uma das universidades objeto de pesquisa. Estudiosos como PATTON (1990), salienta que,

“...para um observador habilidoso é preciso aprender como escrever descritivamente, praticar a gravação disciplinada de notas de campo, saber separar detalhes de informações triviais... e usar métodos rigorosos para validar observações” (p.201).

A observação de fatos, comportamentos e cenários é muito valorizada pelas pesquisas qualitativas (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998). Os autores destacam as seguintes vantagens que podem ser atribuídas à observação: (a) independe do nível de conhecimento ou da capacidade verbal dos sujeitos; (b) permite ‘checar’, na prática, a sinceridade de certas respostas que, às vezes, são dadas só para ‘causar boa impressão’; (c) permite identificar comportamentos não intencionais ou inconscientes e explorar tópicos que os informantes não se sentem à vontade para discutir e (d) permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial. Assim, segundo esses autores, as observações podem ser estruturadas ou sistemáticas e não estruturadas, também chamadas assistemáticas ou livres. Nas primeiras, os comportamentos a serem observados, bem como a forma de registro, são preestabelecidos.

A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas na indicação de RICHARDSON (1999, p. 160). É o modo

de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa ‘A’ para uma pessoa ‘B’. KERLINGER (1987), por exemplo, afirma que há,

“...duas maneiras gerais de se obter informações das pessoas: (a) Uma delas é fazendo-lhes perguntas. Esta é bem direta. (b) A segunda maneira é fazendo os indivíduos responderem a algum tipo de estímulo estruturado. Esta forma é mais indireta” (p.350).

A vantagem desse método é o aprofundamento que se pode conseguir no estudo. O autor cita como exemplo, que o entrevistador pode, depois de fazer uma pergunta geral, sondar as razões das respostas dadas. Os pesquisadores podem ir mais abaixo da superfície das respostas, determinando razões, motivos e atitudes.

A interpretação e transcrição de entrevistas, segundo ECO (1983), vão formar o corpo da mesma. A entrevista é um instrumento cujo propósito é a coleta de informações e para NOGUEIRA (1975),

“...deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentais e que se espera que alguém esteja em condições de prover” (p 113).

É primordial que o pesquisador, na pesquisa organizacional, conheça a cultura da organização para a partir daí, fazer as intervenções com propriedade e segurança. Uma das maneiras é desvendando os valores, as atitudes e opiniões das pessoas que pertencem a essa cultura. Outra maneira utilizada para se fazer essa investigação foi através do uso da entrevista não-estruturada e da entrevista semi-estruturada, que são os instrumentos apropriados para a obtenção de informações subjetivas, relacionadas aos valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos.

A entrevista também apresenta-se como uma das técnicas mais flexíveis, segundo autores como GIL (1995), LÜDKE e ANDRÉ (1986) e TRIVIÑOS (1995). Das diversas modalidades de entrevistas possíveis, nessa pesquisa, se optou pela entrevista semi-estruturada, porquanto

“...ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1995, p. 146).

A entrevista de tipo “aberta” também possibilita a articulação entre a estruturada e a não-estruturada. A semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS,1995). Assim, o informante

seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Esclarece que as perguntas fundamentais formuladas na entrevista semi-estruturada surgem não só com base na teoria que alimenta a ação do pesquisador, mas também de toda a informação que o investigador já colheu durante o processo de investigação da temática, objeto de investigação.

Por outro lado SELLTIZ et. al. (1987), argumentam que a entrevista semi-estruturada é apropriada ao desenvolvimento de indagações sobre quais aspectos de uma experiência específica trazem mudanças àqueles que foram expostos a ela. Portanto, os sujeitos pesquisados, àqueles que vivenciaram uma determinada situação, foco da investigação, terão melhores condições para responder as indagações se a técnica utilizada for a da entrevista semi-estruturada.

A observação foi adotada quando das visitas aos informantes-chave, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementem as informações coletadas nas entrevistas. As observações foram objeto de registro pelo pesquisador em notas de campo.

Como atividade preliminar que antecedeu a cada entrevista e observação, foi explicado ao informante-chave, o objetivo e a relevância da pesquisa. A importância de sua colaboração garantindo-se a confidencialidade. Foi dada também especial atenção ao discurso do informante-chave. Sua expressão corporal, gestos, tonalidade da voz e ênfase em certas expressões ou palavras. Os entrevistados foram estimulados, quando relevante, a entrar em detalhes, a exprimir crenças e sentimentos e a relatar experiências recorrentes com a temática da pesquisa. Sempre no sentido de enriquecer e aprofundar a temática objeto de análise.

Referenciado na fundamentação teórica, buscou-se apreender o significado de estrutura, institucionalização, redes organizacionais e cooperação interuniversitária, a partir das visões e concepções dos informantes-chave e o que tais temáticas interferem no dia a dia. A apresentação e análise dos resultados teve como objetivo essencial examinar a temática da estrutura, institucionalização, comportamento e redes organizacionais de cooperação interuniversitária a partir dos fatores que a compõe, emergindo modelo(s) de estruturas organizacionais para aproximar visões e experiências universitárias, na perspectiva científica e tecnológica, visando implementar o intercâmbio entre as universidades que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense. Com base no material reunido e re-arranjado da pesquisa

bibliográfica, foi possível construir o corpo teórico que orientou o pesquisador a ingressar ao campo. O fundamento compreensivo foi utilizado para tratar e analisar as informações. Com isto, foi lançado o propósito de identificar e analisar as estruturas universitárias objeto da pesquisa. Compartilhar os aspectos subjetivos das ações das pessoas pesquisadas, no entendimento de HAGUETTE (2001), parece-nos um requisito fundamental na compreensão da ação humana.

No presente estudo foram utilizados como orientadores os fatores identificados por ocasião da revisão bibliográfica sobre institucionalização, estrutura e comportamento. Para um melhor entendimento, conceituou-se o termo fator segundo a abordagem de pesquisa qualitativa. Após serem realizadas as observações e as entrevistas, essas foram transcritas e devolvidas aos informantes-chave, quando por estes solicitadas. Posteriormente, foram classificadas e categorizadas, segundo o que preconiza BARDIN (1994). Por fim, as informações foram validadas e procedida a análise do conteúdo. As falas dos informantes-chave, foram sistematizadas em torno de cada um dos fatores. A pesquisa empírica buscou os fatores que caracterizam a percepção dos sujeitos pesquisados na sua atividade profissional cotidiana.

Os fatores de análise da estrutura universitária acompanham a classificação definida, tanto na fundamentação teórica quanto na definição dos objetivos da pesquisa. As informações foram interpretadas através dos referenciais teóricos e da atividade de reflexão, procurando-se responder às questões dos objetivos da pesquisa. Embora estas informações possam dar uma visão geral do significado e importância do tema, referem-se a (5) organizações universitárias públicas estaduais, localizadas e com ação no território do Estado do Paraná não devendo ser generalizadas para outros contextos.

Com base nas conclusões alcançadas pela pesquisa bibliográfica, documental e de campo, procurou-se levantar qual(is) modelo(s) de estrutura universitária percebido e sugerido mais aproxima visões e experiências universitárias, na perspectiva científica e tecnológica, visando implementar o intercâmbio cultural entre as universidades que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Segundo a estratégia metodológica escolhida, não houve em princípio uma definição e ordenamento prévio dos fatores para análise. Embora fossem sugeridos: Origem e História, Tamanho, Formato Organizacional, Padronização, Propriedade e Controle, Interdependência e Autonomia, Adaptação e Flexibilidade, Recursos Organizacionais, Tecnologia, Ambiente, Escolha Estratégica, Complexidade, Formalização, Integração, Centralização, Descentralização e Delegação. A intenção foi,

ao analisar o conteúdo das observações e dos depoimentos, permitir que os mesmos pudessem emergir e explicar o que revelariam de semelhante ou de contraditório, de preciso ou de ambíguo sobre o fenômeno estudado, no contexto estadual do ensino superior público estadual paranaense.

3.5 Definição de Termos

Em trabalho de natureza científica, é importante que o leitor tenha acesso e conhecimento de termos utilizados na interpretação particularizada de seu sentido. A literatura que trata de metodologia recomenda tal procedimento. Por exemplo, segundo KERLINGER (1987), esse procedimento é “definir palavras com outras palavras” (p.46). Portanto, a definição dos termos tem por função esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados na pesquisa, para torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados, tanto para o autor do trabalho de pesquisa quanto para o público que passa a ter acesso e conhecimento de seu conteúdo. A seguir, apresenta-se a definição de termos particularizados que foram mais utilizados na presente pesquisa, em ordem alfabética.

- AMBIENTE INSTITUCIONAL - caracterizado “pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente” (SCOTT, 1992, p.157). O foco do ambiente institucional situa-se nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional. Há diversos âmbitos do ambiente institucional que podem influir nas normas a que se expõem as organizações: as instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais, políticas e científicas formulam normas que se podem encontrar na sociedade.

- AMBIENTE TÉCNICO - Domínio no qual “um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho” (SCOTT, 1992, p.158). Dessa forma o ambiente técnico exerce controle sobre os produtos e serviços gerados pelas organizações.

- ATUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE - Quando a universidade abre mão da sua identidade histórica, corre o risco de servir, mais diretamente, a propósitos de reprodução de poder e das estruturas existentes e não à sua transformação. Nesse

sentido pode tornar-se mais funcional, operacional e passiva diante do instituído participando da estrutura de poder social e contribuindo com as estratégias de conservação da ordem social. Com isso ela nega e compromete sua existência, tendo em vista que perde sua autonomia, ganha uniformidade e subordina-se aos interesses diretos do Estado e/ou do mercado. (OLIVEIRA, 2000, p. 22).

- CAMPO ORGANIZACIONAL – Conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam, de alguma forma. Fazem parte do campo organizacional as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as outras organizações dentro do campo. Por exemplo: universidades, órgãos educacionais controladores (MEC, CNE, CRUB, etc.). O conceito pressupõe que as organizações operam num determinado ‘espaço’ onde os efeitos das demais organizações que operam nesse campo se fazem sentir de forma mais intensa. Haveria assim uma tendência isomórfica dentro de um determinado campo organizacional.

- CATEGORIAS - São temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nas informações coletadas (MERRIAM, 1998).

- COMPETÊNCIAS – Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, incluindo competências de negócio, técnico-profissionais e sociais.

- CULTURA ORGANIZACIONAL – Indica, de um lado, as coisas instituídas, ou seja, a estrutura, as normas de ação, os códigos, etc. e, de outro, as instituintes, ou seja, a vida cotidiana com seus valores, práticas, rituais, etc., produzida historicamente. Esse termo expressa, portanto, uma das bases para a identificação da instituição, além de informar o modo como são feitas as coisas e seus significados.

- DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - (*institution building*), ou simplesmente institucionalização, aplica-se ao processo de criação, orientação e operação de organizações. Representa uma abordagem de mudança social planejada (EATON, 1972).

- **ESTRUTURA** – Um sistema de elementos tal que uma modificação qualquer de um implica uma modificação de todos os outros, considerando-a como um modelo conceitual que deve dar conta dos fatos observados e permitir que se preveja de que modo reagirá o conjunto no caso da modificação de um dos elementos. Conjunto de elementos em que cada elemento só tem sentido pelas relações que mantém com os outros e em que a modificação de um único elemento acarreta uma modificação no conjunto. Modelo abstrato de inteligibilidade, elaborado a partir da análise do objeto e de modo que seus elementos correspondam termo a termo àqueles que resultam dessa análise. Um corpo organizado de partes mutuamente ligadas.

- **ESTRUTURALISMO** - Método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos em relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição. É fundamentalmente comparativo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são suas características básicas. Método de análise e de estudo que privilegia a pesquisa das estruturas organizando um domínio.

- **HABITUALIZAÇÃO** – Processo que envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização.

- **HERÓIS** - São pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que servem de modelo para o comportamento tanto de organizações quanto de pessoas.

- **IDEAL HUMBOLDTIANO** – Refere-se aos princípios fundamentais para à organização da universidade, idealizados por Wilhelm Von Humboldt (1767 – 1835) e que influenciaram a estruturação da Universidade de Berlim, na Alemanha. Dentre esses princípios estavam: a unidade entre pesquisa e ensino; a busca científica como infinita; a autonomia da ciência; a relação autônoma, porém integrada, entre Estado e universidade; a interdisciplinaridade; a cooperação entre professores e entre professores e alunos.

- **INFORMANTES-CHAVE** – denominação aqui circunscrita e atribuída para as pessoas envolvidas no processo de institucionalização, estrutura e comportamento das instituições objeto de estudo, mais especificamente, os ex-reitores, ex-diretores e atuais reitores das universidades públicas estaduais paranaenses estudadas.

- **INSTITUIÇÃO** – Designa as leis e os princípios que regem a vida social de um grupo ou de um Estado (constituição), assim como a organização social decorrente dela (as várias funções públicas). Sociologicamente, a palavra instituição se refere essencialmente a estrutura, e como tal se aplica a organizações ou grupos dotados de certa estabilidade estrutural assentada em normas e valores dos próprios grupos ou organizações; ou então em valores da sociedade onde se inserem. Nesse sentido uma unidade universitária é uma instituição, como também o conjunto de todas as universidades componentes da rede de educação superior de que faz parte.

- **INSTITUCIONALISMO** – Instrumento de estudo dos processos dinâmicos e da evolução cultural.

- **INSTITUCIONALIZAÇÃO** - Processo pelo qual se formam padrões estáveis de interação e organização social baseados em comportamentos, normas e valores formalizados e legitimados. No caso das instituições jurídicas, é o processo de regularização desses elementos através de uma norma. Processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores.

- **INSTITUCIONALIZAÇÃO SOCIAL** - Um processo constante que não só resulta da formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade.

- **ISOMORFISMO** – Correspondência biunívoca entre os elementos de dois grupos que preserva as operações de ambos.

- LIDERANÇA - Processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2000).

- OBJETIFICAÇÃO - Envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os tomadores de decisão da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso.

- ORGANIZAÇÃO - É um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum (ROBBINS, 2000). Grupo de pessoas constituído para a realização de tarefa específica, de cunho econômico, social, político ou religioso, onde, no desempenho de suas atividades, os participantes do grupo ficam sujeitos a normas e requisitos operacionais estabelecidos segundo padrões formais de decisão (SELZNICK, 1972).

- PESQUISA QUALITATIVA - É um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998).

- RITUAIS - Constituem atividades coletivas, tecnicamente supérfluas para o alcance dos objetivos, mas que são consideradas culturalmente essenciais. Na visão de HOFSTEDE (1991), as reuniões de negócios e políticas, organizadas aparentemente por razões racionais, servem freqüentemente em primeiro lugar para propósitos rituais como o de permitir aos líderes afirmarem-se.

- SEDIMENTAÇÃO – Processo que se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. A sedimentação caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo. Desse modo, ela implica uma bi-dimensionalidade (‘largura’ e ‘profundidade’) das estruturas.

- SÍMBOLOS – São palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que é reconhecido somente pelos que compartilham a mesma cultura.

- **TEORIA INSTITUCIONAL** – Constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações [(MACHADO-da-SILVA, L. & GONÇALVES, S. A., 1998, p. 220); (EATON, 1972)].

- **TERCEIRO ENTORNO** – As novas tecnologias da informação e das telecomunicações possibilitam a criação de um novo espaço social para as inter-relações humanas que ECHEVERRÍA (2003) denominou de “terceiro entorno”. Onde as transformações decorrentes das novas tecnologias podem ser comparadas com as grandes revoluções técnicas havidas ao longo da história e que incidem particularmente naquilo que diz respeito ao conhecimento humano. Assim como a imprensa transformou profundamente os métodos universitários medievais (*lectio, dictatio, disputatio*, etc.), também as novas tecnologias da informação (redes telemáticas, televisão, videogames, tecnologias multimedia, etc.) estão modificando a atividade universitária. O ‘*terceiro entorno*’, conforme coloca ECHEVERRÍA (2003), não é somente global, mas também *regional, local, profissional, disciplinar e inclusive doméstico*. A hipótese do ‘*terceiro entorno*’ mostra que é possível conceber e criar organizações e grupos sociais de qualquer tipo, inclusive àquelas que circunscrevem particularmente o espaço universitário através de redes telemáticas.

3.6 Resultados Esperados

A partir da temática definida, do referencial teórico estabelecido e da metodologia de estudo sugerida, o autor buscou alcançar, além dos objetivos definidos a: (a) definição e indicação de um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária capaz de estimular o intercâmbio científico e tecnológico entre as universidades do sistema público estadual paranaense; (b) ampliar a base de conhecimento a partir das premissas da institucionalização, estrutura e comportamento do sistema de ensino superior público brasileiro, em especial daquele inserido dentro do contexto estadual paranaense; (c) construir uma referência capaz de estimular novos

estudos, dentro de outras premissas, ou a partir da contestação daquelas aqui utilizadas para aprofundar o conhecimento da temática que envolve o ensino superior em geral e o brasileiro em particular; (d) o estudo e seus resultados possam servir de espaço para reflexão e novas iniciativas e práticas gerencias para os seus gestores.

Os capítulos IV e V a seguir apresentam e relatam o espaço social onde foi realizado o estudo, representado aqui pelo contexto e realidade do sistema de ensino superior público estadual paranaense, através de suas cinco (5) universidades distribuídas no norte (UEL, UEM), oeste (UNIOESTE), campos gerais (UEPG) e centro oeste paranaense (UNICENTRO).

CAPITULO IV – PERFIL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO ESTADUAL PARANAENSE

Embora não estejam presentes para fins desse estudo as Faculdades estaduais paranaenses já nominadas (ver Cap.I – Introdução), esse capítulo propõe-se identificar e apresentar sucintamente os perfis e principais contornos de cada uma das universidades públicas estaduais paranaenses, (ex.: cursos de graduação e pós-graduação estrito senso; publicações científicas e culturais, e estrutura organizacional), enquanto partes integrantes e objeto de estudo na perspectiva das ciências administrativas, em seus aspectos relativos a institucionalização, estrutura e comportamento. Fica claro que tais dimensões e sua indicação não esgota em nenhum momento, toda riqueza de possíveis análises da singularidade que individualmente cada uma das universidades detêm e explicita. Portanto, a apresentação que se segue, e tendo em vista os propósitos estabelecidos, procura alimentar o fio condutor do processo de compreensão da temática estudada.

As três (3) primeiras universidades estaduais paranaenses [(UEL, criada pelo Decreto nº 18.110, de 28 de janeiro de 1970); (UEM, criada pelo Decreto Estadual Nº 18.109, de 28 de janeiro de 1970) e (UEPG, criada pelo Decreto nº 18.111, de 28 de janeiro de 1970)] foram instituídas no final da década de 60', por ato do Governo do Estado do Paraná (Lei nº 6.034, de 6 de novembro de 1969). Ao final da década de 80' a UNIOESTE é autorizada pela Lei Estadual n.º 8.680, de 30 de dezembro de 1987, instituída pelo Decreto n.º 2.352, de 27 de janeiro de 1988, transformada em autarquia pela Lei Estadual n.º 9.663, de 16 de julho de 1991. E, finalmente, a UNICENTRO é instituída pela Lei Estadual nº 9.295, de 13 de junho de 1990 e, transformada em entidade autárquica estadual pela Lei nº 9.663, de 16 de julho de 1991. A seguir, apresenta-se cada uma das instituições indicadas com seus respectivos números e dados de forma agregada, proporcionando uma visão geral e de conjunto.

O conjunto de tabelas, quadros, gráficos e organogramas foram elaborados a partir de dados e informações coletadas e fornecidas pelas respectivas instituições. Por exemplo, o Organograma de cada universidade foi elaborado a partir da disposição institucional existente nos seus respectivos estatutos e regimentos. A ordem de apresentação de cada perfil, obedeceu o seguinte critério. Em relação as três universidades (UEL, UEM, UEPG) criadas no início da década de 70', foi o critério da

ordem alfabética. Quanto a UNIOESTE e UNICENTRO foi o critério de antiguidade. Ao final apresenta-se no item **4.6 – Perfil do Potencial Científico, Tecnológico e Cultural do Sistema de Ensino Superior Público Estadual Paranaense**, a síntese do potencial do sistema estadual paranaense até 2004. Segue-se a apresentação dos dados e informações conforme indicado, acompanhados de breves comentários com destaque para questões pertinentes ao objeto de estudo.

4.1 – Perfil da Universidade Estadual de Londrina – UEL

A UEL está localizada na cidade de Londrina, região norte do Paraná. Apresenta forte influência e presença regional, embora historicamente em seu processo de institucionalização não tenha adotado a estratégia de regionalização via multi-campi.

A Tabela 4.1.1 – UEL em Números (1970 –2004) a seguir, apresenta números agregados desde sua criação, da evolução do número de professores, alunos (graduação e pós-graduação stricto sensu), funcionários e área construída. Quanto a esta, embora esteja disponibilizada apenas a informação relativa ao período de 2002-2004, é a primeira universidade estadual paranaense que já inicia suas atividades com um projeto de campus definido e a seguir urbanizado e construído de modo definitivo. Em relação a isso, LOPES (2004) relata:

“...tínhamos um campus. [...] Fiz um concurso nacional para projeto do Campus. [...] os contratamos e abrimos o campus.. todo o sistema viário. [...] tínhamos nesse trabalho toda a área onde deviam ser localizados todos os centros. [...] definimos um sistema de implantação. É claro que não tínhamos projeto de prédio nenhum.. Tínhamos só o sistema viário.. [...] um sistema de implantação do campus.. [...] esquema básico de implantação territorial. [...] um esquema onde entram todos os conceitos básicos de zoneamento.. evolução da população.. água.. energia.. telecomunicações [...] começamos então a construir e habitar o campus.. [...] fazendo progressivamente a transferência daquilo que estava na cidade para lá em relação aos departamentos.. cursos.. laboratórios.. etc”. (ASCENCIO GARCIA LOPES, *entrevista*, p. 13).

Quanto à graduação, observa-se que o número de alunos matriculados a partir do início da década de 90’ fica praticamente estabilizado demonstrando a desaceleração de oferta de novos cursos. Por outro lado, a matrícula de alunos em pós-graduação stricto sensu apresenta um comportamento ascendente, fruto de uma política de verticalização do ensino com a oferta de novas modalidades de cursos à nível de mestrado e doutorado.

Tabela 4.1.1 – UEL em Números (1970 – 2004)

Período	Número de Professores	Número de Alunos		Número de Funcionários Téc. Adm.	Área Construída m²
		Graduação	P. Graduação Stricto Senso		
1970 - 1974	422	5.696	-	539	n.i.*
1974 - 1978	630	6.398	-	1.034	n.i.
1978 - 1982	863	8.432	302	1.604	n.i.
1982 - 1986	1.105	9.854	408	1.989	n.i.
1986 - 1990	1.283	10.322	513	2.342	n.i.
1990 - 1994	1.399	10.398	776	2.872	n.i.
1994 - 1998	1.509	10.525	1.160	3.565	n.i.
1998 - 2002	1.616	12.127	2.440	3.841	n.i.
2002 - 2004	1.643	13.182	3.300	3.790	177.154,50

Fonte: UEL - PROPLAN – DAAI - (n.i.* - não informado)

No seu conjunto os números refletem um comportamento crescente e consistente da adoção de uma política institucional, centrada inicialmente em criar e fortalecer a graduação com a oferta de cursos nas diferentes áreas de conhecimento (humanas e sociais, saúde, tecnológicas, exatas, biológicas e da terra). Após, à medida que essas áreas apresentam as condições mínimas necessárias de infra-estrutura (pessoal qualificado, laboratórios, arranjos institucionais), institucionaliza-se ações para viabilizar a prática da pesquisa e a pós-graduação stricto sensu.

Aos buscarmos explicações do ponto de vista teórico (literatura pesquisada) sobre o fenômeno observado pela simples leitura e compreensão dos números e dados apresentados, vamos verificar que a UEL apresenta ao longo de seu processo de institucionalização um comportamento pró-ativo em relação ao meio onde está inserida. Ao mesmo tempo incorpora e adota ao longo de seu desenvolvimento, padrões de racionalidade substantiva na sua estrutura por força do conjunto de normas e leis próprias de uma instituição pública.

Uma leitura mais atenta do Quadro 4.1.1 e Tabela 4.1.2 a seguir apresentadas, [(ver também o Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD)], ratificam e demonstram esse comportamento ao longo da institucionalização da UEL. Para facilitar a leitura e compreensão dos quadros (Panorama de Cursos e Publicações por Área de Conhecimento), foi indicado após o nome do curso, o ano de criação/instalação com o seu respectivo nível (graduação, mestrado, doutorado) e da publicação. O mesmo procedimento foi utilizado em relação as demais IES referidas.

Quadro 4.1.1 – UEL - Panorama de Cursos e Publicações por Área de Conhecimento – 2004

Área de Conhecimento	Universidade Estadual de Londrina
Educação, Humanas, Letras e Artes	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Geografia , História, Letras (1958-G); Ciências Sociais, Filosofia (1972-G); Educação Artística (1973-G); Música (1992-G); Arquivologia (1997-G); Artes Cênicas (1997-G); Pedagogia (1997-G); Letras (1993 – M); Educação (1999 – M); Ciências Sociais (2000 – M); Estudos da Linguagem (2001 – M); Ensino de Ciências e Educação Matemática (2001 – M); Geografia, Meio Ambiente e Desenvolvimento (2000 – M); Letras (2002 – D); Estudos da Linguagem (2002 – D).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978); Boletim (1980); Geografia (1983; Temática (1983); Revista Torre de Babel e Olho Mágico (1994); Revista Informação & Informação (1995); Revista Mediações (1996); Revista Paradigmas (1997); Signum – Estudos Linguagem e, Estudos Literários (1998); Periódicos: Diálogos e, Entretexos (2000).
Exatas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Matemática (1970-G); Química (1972-G); Física (1973-G); Física (1996 M); Química dos Recursos Naturais (2000 – M); Física (1999 – D – UEL/UEM).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978).
Biológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Ciências Biológicas (1971-G); Genética e Biologia Molecular (1989 – M); Microbiologia (1989 – M); Ciências Biológicas (2000 – M); Microbiologia (2002 – D).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978)
Sociais Aplicadas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Direito (1956-G); Ciências Econômicas (1966-G); Contábeis (1966-G); Administração (1970-G); Bibliotecnomia (1972-G); Serviço Social (1972-G); Comunicação Social (1973-G); Secretariado Executivo (1993-G); Arquivologia 1997-G; Direito Negocial (1978 – M); Administração (1999 – M – UEL/UEM); Serviço Social (2000 – M).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978); Revista Scientia Iuris (1997); Serviço Social em Revista (1998).
Tecnológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Engenharia Civil (1971-G); Arquitetura e Urbanismo (1978-G); Ciência da Computação (1990-G); Estilismo em Moda (1996-G); Engenharia Eletrônica (1996-G); Desenho Industrial (1996-G); Ciência dos Alimentos (1976-M); Ciência dos Alimentos (1990 – D); Biotecnologia (2001 – M); Engenharia Elétrica (2001 – M); Engenharia das Edificações e Saneamento (2002 – M).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978).
Saúde	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Odontologia (1962-G); Medicina (1965-G); Farmácia (1966-G); Enfermagem (1971-G); Psicologia (1971-G); Fisioterapia (1978-G); Biomedicina (1999-G); Farmácia Industrial (2001-G); Medicina (1989 – M); Saúde Coletiva (1989 – M); Medicina e Ciência da Saúde (2001 – D); Patologia Experimental (2001 – M).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978); Periódico Biosauze (1999); Periódico Psi – Revista Psicologia Social Institucional (1999); Periódico Todavia (1999).
Ed. Física e Desporto	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Educação Física (1971-G); Ciência do Esporte (1998-G);
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978);
Agrárias e da Terra	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Medicina Veterinária (1972-G); Agronomia (1977-G); Zootecnia (2001-G); Ciência Animal (1990 – M); Agronomia (1994 – M); Agronomia (1999 – D); Ciência Animal (2001 – D).
	<u>Publicações Científicas e Culturais</u> Revista Semina (1978)

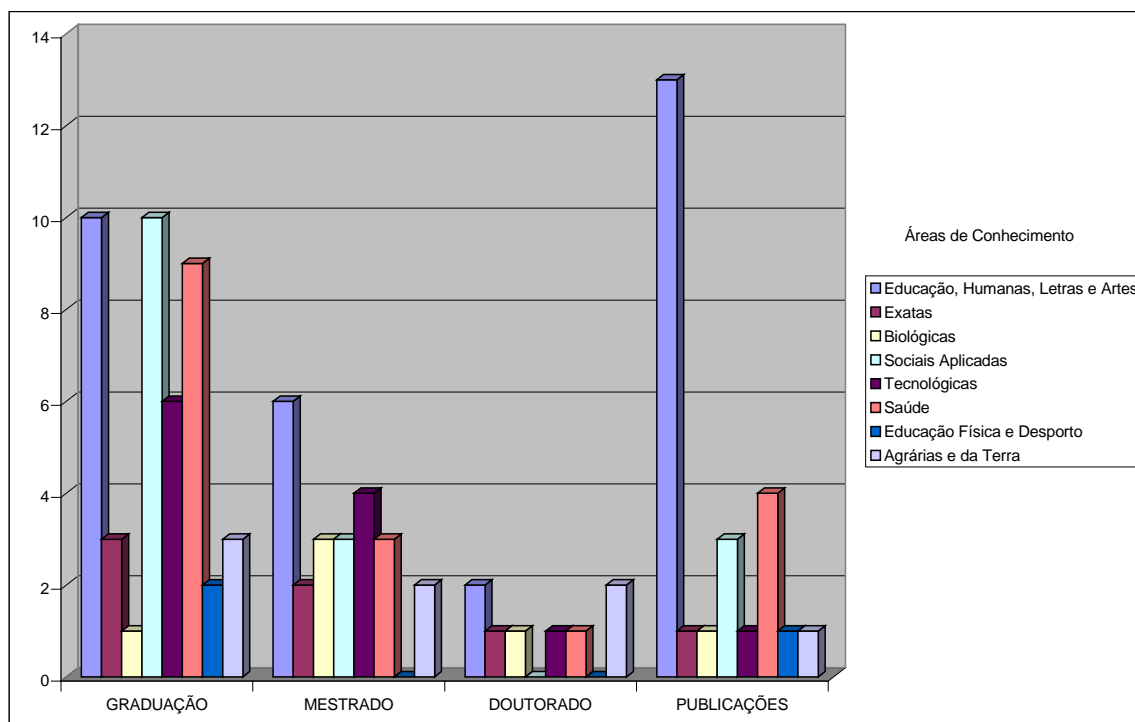
Os dados apresentados também sugerem que a UEL apresenta-se como uma instituição universitária consolidada, se comparada por parâmetros existentes nas melhores universidades brasileiras. Por exemplo, segundo dados do CNPq (2003), a

UEL em relação a investimentos em bolsas e no fomento à pesquisa segundo instituição, no período de 1997-2002, ranking das 300 maiores instituições com base nos investimentos em 2002, ocupa o 42º lugar a nível nacional. Enquanto, segundo o FOPROP (2003), no contexto da Região Sul, agora tendo como parâmetro investimentos do CNPq em CT&I – 2002 – Capacitação de Recursos Humanos para a Pesquisa e Inovação, como instituição destino está classificada em 10º lugar no ranking das principais IES. Portanto, a UEL emerge com forte capacidade e potencial instalado de oferta de cooperação interuniversitária, no sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Tabela 4.1.2 - UEL – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004

Áreas de Conhecimento	CURSOS			Publicações
	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO	
Educação, Humanas, Letras e Artes	10	06	02	13
Exatas	03	02	01	01
Biológicas	01	03	01	01
Sociais Aplicadas	10	03	-	03
Tecnológicas	06	04	01	01
Saúde	09	03	01	04
Educação Física e Desporto	02	-	-	01
Agrárias e da Terra	03	02	02	01
Totais	44	23	08	25

Tanto o Quadro 4.1.1 quanto a Tabela 4.1.2, embora traduzam os mesmos dados, porém de forma diferente, demonstram em dois momentos a capacidade existente e potencial, do ponto de vista científico-tecnológico e cultural alcançado pela UEL ao longo do seu processo de institucionalização. Enquanto o Gráfico 4.1.1, a seguir, indica uma possível tendência da perspectiva colocada, que estará sujeita a ação deliberada das forças tanto internas quanto externas que agem sobre as instituições.

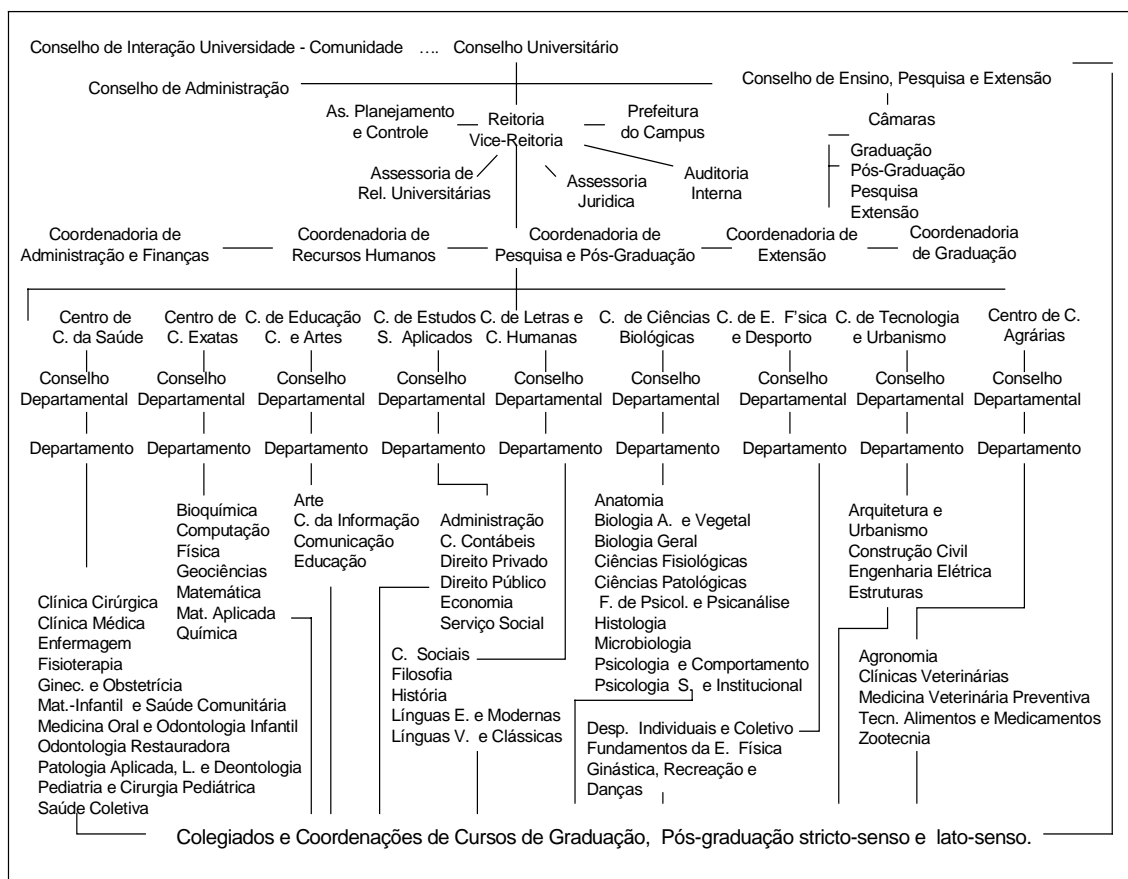
Gráfico 4.1.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEL

Por força da legislação e por constituir-se em uma universidade pública, a UEL ao longo dos seus 34 anos de existência, praticamente não sofreu alterações do ponto de vista estrutural. Entretanto, cabe destaque a criação e institucionalização, a partir de 2003, do Conselho de Interação Universidade–Sociedade, que é um órgão consultivo e propositivo, constituindo-se o mesmo, em espaço privilegiado de interlocução com os vários setores da sociedade.

Portanto, institucionalmente falando, a UEL orienta-se com forte aderência local e regional, embora historicamente não tenha adotado a estratégia de multi-campi, é pioneira dentro do sistema, no sentido de estabelecer mecanismos de capilaridade com a sociedade onde está inserida. A presença formal do Conselho de Interação na estrutura organizacional é uma prova inequívoca dessa orientação.

As políticas e ações da UEL no campo do ensino, pesquisa e extensão se realizam dentro e a partir da estrutura definida nos seus instrumentos legais (leis e decretos de criação, estatuto e regimentos). As relações de poder e hierarquia podem ser compreendidas a partir do organograma visualizado a seguir e interpretadas a partir das indicações feitas por MINTEZBERG (1995), quando trata da burocracia profissional.

Organograma 4.1.1 – UEL - 2004



A UEL apresenta-se no conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses, a partir dos parâmetros utilizados, com forte potencial de oferta de cooperação interuniversitária para o conjunto das coirmãs estaduais. Levando-se também em conta sua localização estratégica, com infra-estrutura privilegiada (infra-estrutura de transporte, comunicações, capital humano e economia), exerce e deve continuar a exercer liderança natural a partir do que dispõe em termos de ciência, tecnologia, liderança natural no conjunto do sistema. A exemplo da UEM, apresentada a seguir, tem um papel estratégico a exercer, para o fortalecimento e consolidação da ciência e tecnologia no Estado do Paraná. Facilitado neste momento do processo histórico, pela importância e presença da tecnologia da informação e sua disseminação em todo o território paranaense.

4.2 – Perfil da Universidade Estadual de Maringá – UEM

A UEM tendo seu campus-séde , na cidade de Maringá, ao contrário da UEL, que também apresenta forte influência e presença regional, historicamente em seu processo de institucionalização adotou a estratégia de regionalização via multi-campi, com presença físico-institucional nas principais cidades do noroeste paranaense, sob a influência de Maringá.

A UEM também a exemplo da UEL, foi criada no mesmo período tendo seu início efetivo de funcionamento a partir de 1970. Ao longo de seus 34 anos apresenta um comportamento de crescimento e desenvolvimento ascendente de forma consistente.

Uma observação mais demorada nos números apresentados na Tabela 4.2.1 - UEM em Números (1970 –2004), logo ratifica essa afirmação.

Tabela 4.2.1 – UEM em Números (1970 – 2004)

Período	Número de Professores	Número de Alunos		Número de Funcionários Técnico-Administrativos.	Área Construída M2
		Graduação	Pós-Graduação Stricto Sensu*		
1970	43	1.167	-	-	3.725
1974	266	3.047	-	256	13.342
1978	461	4.400	-	483	39.469
1982	637	6.203	-	752	71.073
1986	894	7.824	13	1.043	86.578
1990	1.221	8.117	26	1.344	129.255
1994	1.226	8.118	76	1.811	145.711
1998	1.279	8.765	294	2.362	184.325
2002	1.358	11.129	1.537	2.666	202.712
2004	1.480	12.667	1.929	2.729	211.214

Fonte: ASP/CPL/DAA/UEM . * inclui residência, mestrado e doutorado.

Até o início da década de 90', embora um posicionamento estratégico fosse adotado institucionalmente para implementar ações na pesquisa e pós-graduação, o grande foco da UEM ainda era a graduação.

Quadro 4. 2.1 – UEM - Panorama de Cursos e Publicações por Área de Conhecimento - 2004

Área de Conhecimento	Universidade Estadual de Maringá
Educação, Humanas, Letras e Artes	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) História, Geografia, Letras (1966-G); Estudos Sociais (1972-G); Pedagogia (1973-G); Pedagogia (1986-G-Cianorte); Educação (1989-M); Geografia (1997-M); Linguística Aplicada (1997-M); Filosofia (1999-G); Ciências Sociais (1999-G); História (1999-UEM/Uel-M); Música (2002-G); História (2004-M).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Revista Universidade e Sociedade (1983); Boletim de Geografia (1983); Cadernos de Apoio ao Ensino (1987); Caderno de Análise Literária (1988); Caderno de Metodologia e Técnica de Pesquisa (1988); Apontamentos (1992); Revista GeoNotas (1997); Revista Diálogos (1997); Acta Scientiarum (1998); Cadernos de Extensão (1998); Revista Teoria e Prática da Educação (1998); Cadernos de Filosofia (1999); Revista Urutagua (2002).
Exatas	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Matemática (1971-G); Química (1971-G); Física (1973-G); Química Aplicada (1987-M); Física (1997-M); Estatística (1999-G); Matemática (1999-M); Física (2000-D-UEM/Uel); Química (2001-D-UEM-Uel); Educação em Ciência Matemática (2004-M).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Acta Scientiarum (1998).
Biológicas	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Ciências (1966-G); Ciências Biológicas (1973-G); Ciências Biológicas (1987-M); Ciências (1991-G-Goioerê); Ciências Ambientais (1991-M); Ciências Biológicas (1996-D); Ciências Ambientais (1997-D).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Jornal do Pescador (1988); Acta Scientiarum (1998); Revista Teia (2000).
Sociais Aplicadas	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Ciências Econômicas (1959-G); Direito (1965-G); Administração (1971-G); Ciências Contábeis (1973-G); Ciências Contábeis (1986-G-Cianorte); Direito (1994-M); Economia (1994-M); Administração (1998-M); Secretariado Executivo Trilingue (1999-G).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Caderno de Administração (1990); Revista Enfoque (1990); Economia em Revista (1992); Boletim de Conjuntura Econômica (1996); Revista de Ciências Jurídicas (1997); Acta Scientiarum (1998); Revista de Estudos Organizacionais (1998); Boletim Sem Fronteiras (1998); Boletim de Análise de Conjuntura Agropecuária (1999); Revista de Direito Privado e Processual (2000).
Tecnológicas	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Engenharia Civil (1972-G); Engenharia Química (1972-G); Informática (1974-G); Ciência da Computação (1987-G); Engenharia Química (1990-M); Engenharia Têxtil (1991-G-Goioerê); Engenharia Mecânica (1999-G); Arquitetura e Urbanismo (1999-G); Engenharia de Produção com ênfase em: Agroindústria, Confeção Industrial, Construção Civil e Software (1999-G); Engenharia Química (2000-D); Design e Moda (2002-G-Cianorte); Tecnologia em Construção Civil, Tecnologia em Alimentos e Tecnologia em Meio Ambiente (2002-G-Umuarama). Ciência da Computação (2002-M).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Revista Tecnológica (1992); Acta Scientiarum (1998).
Saúde	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Farmácia (1974-G); Enfermagem (1979-G); Psicologia (1979-G); Medicina (1988-G); Odontologia (1988-G); Ciências Farmacêuticas (2000-M); Análises Clínicas (2003-M); Ciências da Saúde (2003-M); Enfermagem (2004-M).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Revista Psicologia em Estudo (1996); Acta Scientiarum (1998); Caderno de Avaliação do Ensino Médico (2000); Revista de Ciências da Saúde (2001). Revista Ciência, Cuidado e Saúde (2002).
Ed. F. e Desporto	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Educação Física (1973-G).
	Publicações Científicas e Culturais Revista Unimar (1974); Revista de Educação Física (1989); Acta Scientiarum (1998).
Agrárias e da Terra	Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D) Zootecnia (1975-G); Agronomia (1977-G); Zootecnia (1993-M); Agronomia (1995-M); Engenharia de Alimentos (1999-G); Agronomia (1999-D); Zootecnia (1999-D); Engenharia Agrícola (2002-G-Cidade Gaúcha); Agronomia e Medicina Veterinária (2002-G-Umuarama); Genética e Melhoramento (2002-M).
	Publicações Científicas e Culturais Acta Scientiarum (1998).

A partir de 1990, a UEM de forma deliberada, adota uma política com forte ênfase a pós-graduação *stricto sensu* e a pesquisa. Dados oficiais confirmam essa afirmação. Por exemplo, segundo dados do CNPq (2003), a UEM em relação a investimentos em bolsas e no fomento à pesquisa segundo instituição, no período de 1997-2002, ranking das 300 maiores instituições com base nos investimentos em 2002, ocupa o 29º lugar a nível nacional. Enquanto, segundo o FOPROP (2003), no contexto da Região Sul, agora tendo como parâmetro investimentos do CNPq em CT&I – 2002 – Capacitação de Recursos Humanos para a Pesquisa e Inovação, como instituição destino está classificada em 6º lugar no ranking das principais IES. Atrás no Paraná apenas da UFPr, classificada em 3º lugar nesse critério. Por outro lado, a partir de 1999, consciente de seu papel histórico no desenvolvimento regional e atendendo a apelos da comunidade local e regional, a UEM de forma articulada, volta a aumentar a oferta de cursos de graduação, com ênfase aqueles ligados as áreas tecnológicas, como pode ser observado no Quadro 4.2.1, apresentado acima.

Nesse esforço de construção e como síntese da ação articulada de uma comunidade, as palavras de PAVANELLI (2005), são pertinentes quando coloca que :

“...Um dos momentos fundamentais de uma universidade é quando recebe os calouros. O outro diz respeito à formatura, quando a instituição disponibiliza para a sociedade o que ela tem de melhor, que são os recursos humanos. Um terceiro e último momento é quando a universidade torna acessível à sociedade sua produção científica, por meio e inclusive das publicações impressas” (p. 15).

Na verdade a perspectiva de PAVANELLI (2005) sintetiza o resultado de um esforço e internalização de uma cultura voltada para a investigação e criação de conhecimento tanto na pesquisa pura quanto aplicada.

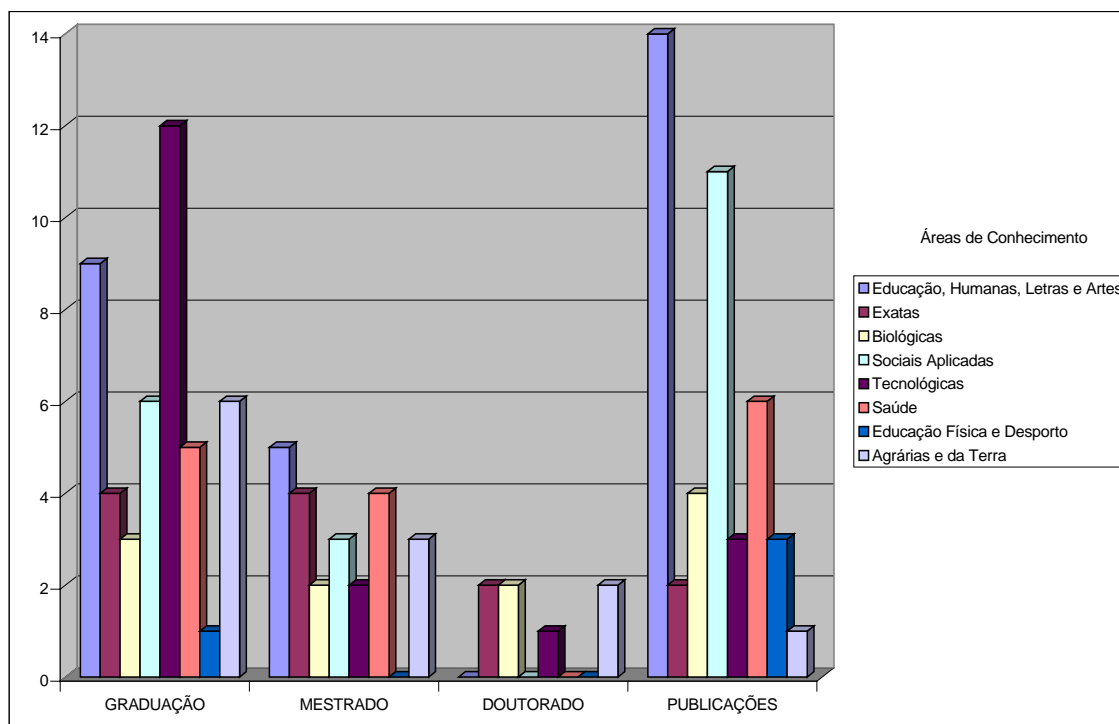
Na Tabela 4.2.2 - UEM – Capacidade Científica e Tecnológica a seguir, fica evidenciado que a UEM apresenta um quadro consistente e consolidado, praticamente em todas as áreas de conhecimento, com destaque para as exatas, biológicas, tecnológicas e agrárias e da terra, onde pode ser observado que a verticalização apresenta-se completa (graduação, mestrado, doutorado e publicações). Ao mesmo tempo, uma observação mais atenta para o Gráfico 4.2.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEM, identifica que a UEM já apresenta-se com uma posição verticalizada e consolidada (graduação, mestrado e doutorado) nas áreas de exatas, biológicas e, agrárias e da terra.

Tabela 4. 2 .2 – UEM – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004.

Áreas de Conhecimento	CURSOS			Publicações
	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO	
Educação, Humanas, L. e Artes	09	05	-	14
Exatas	04	04	02	02
Biológicas	03	02	02	04
Sociais Aplicadas	06	03	-	11
Tecnológicas	12	02	01	03
Saúde	05	04	-	06
Educação Física e Desporto	01	-	-	03
Agrárias e da Terra	06	03	02	01
Totais	46	23	07	44

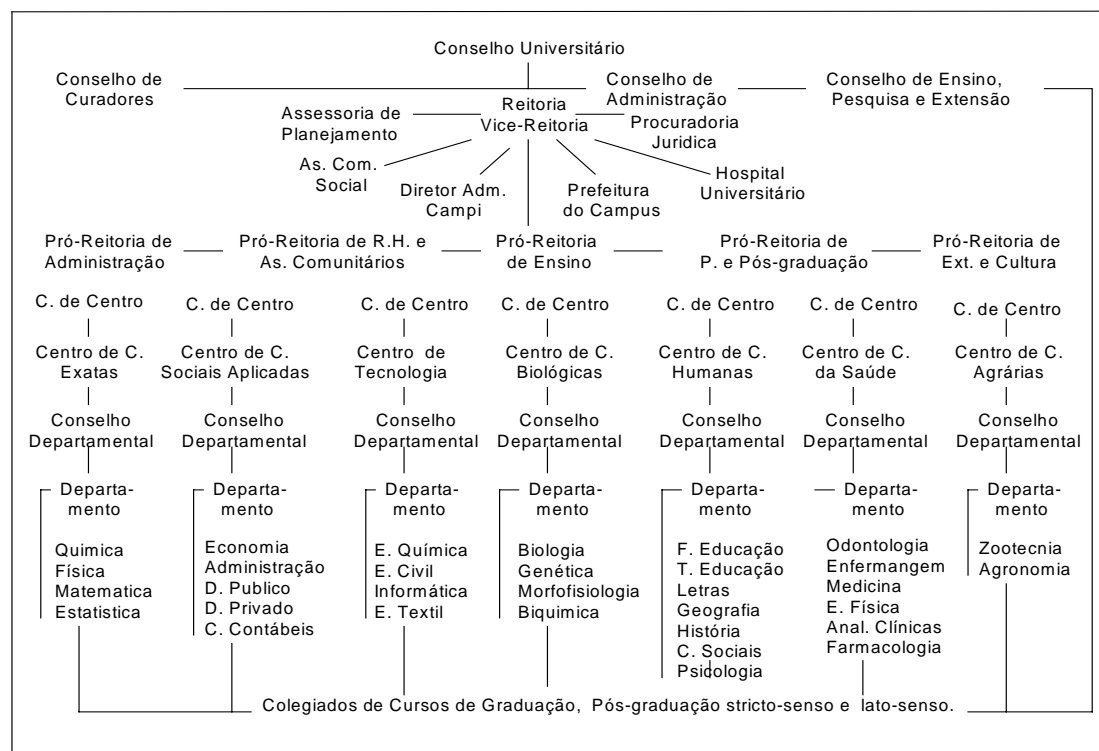
Em relação aos números apresentados e seu comportamento, evidencia-se uma inequívoca realidade em que o potencial instalado e suas possibilidades de receber e disponibilizar cooperação é consistente dentro do nível e dimensões propostas.

Gráfico 4.2.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEM



Por outro lado, tudo isso se materializa dentro de um quadro de normas e padrões legalmente aceitos e institucionalizados. Por isso, por força da legislação e por constituir-se em uma universidade pública, também a UEM a exemplo da UEL ao longo dos seus 34 anos de existência, praticamente não sofreu alterações do ponto de vista estrutural. As políticas e ações da UEM no campo do ensino, pesquisa e extensão se realizam dentro e a partir da estrutura definida nos seus instrumentos legais (leis e decretos de criação, estatuto, regimentos e portarias), cujas relações de poder e hierarquia podem ser compreendidas a partir do organograma visualizado a seguir.

Organograma 4.2.1 – UEM - 2004



Os dados apresentados sugerem que a UEM apresenta-se como uma instituição universitária consolidada, se comparada por parâmetros existentes nas melhores universidades brasileiras. Portanto, a UEM a exemplo da UEL também emerge com forte capacidade e potencial instalado de oferta de cooperação interuniversitária, no sistema de ensino superior público estadual paranaense.

4.3 – Perfil da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG

A UEPG, - quando comparada as duas universidades coirmãs do norte paranaense (UEL e UEM), criadas e implantadas a mesma época, apresenta um desenvolvimento diferenciado. Localizada na região dos campos gerais paranaenses e com formação mais tradicional, numericamente dentro dos agregados utilizados, teve menor desenvolvimento em todas as variáveis utilizadas (corpo docente, alunos, funcionários e área construída). O comportamento do número de alunos da graduação apenas é que se manteve sempre crescente e relativamente próximo das coirmãs universidades citadas, mas em números absolutos, também sempre menor. Por exemplo, a pós-graduação *stricto sensu* começa a emergir de forma tímida, somente a partir da segunda metade da década de 90', com a oferta de um mestrado em educação. As razões e explicações desse comportamento podem ser compreendidas a partir dos depoimentos e análises dos informantes-chave, presentes no Cap. V – Resultados da Pesquisa. Entretanto, cabe registrar que segundo dados do CNPq (2003), a UEPG em relação a investimentos em bolsas e no fomento à pesquisa segundo instituição, no período de 1997-2002, ranking das 300 maiores instituições com base nos investimentos em 2002, ocupa o 100º lugar a nível nacional. A visualização e análise da Tabela 4.3.1 – UEPG em Números (1970 – 2004), apresentada a seguir, numericamente reflete esse comportamento.

Tabela 4.3.1 – UEPG em Números (1970 – 2004)

Período	Número de Professores	N. de Alunos		Número de Func. Téc.Adm.	Área Construída m ²
		Graduação	Pós-Grad. Stricto Sensu		
1970 - 1974	-	1.432	-	-	-
1974 - 1978	-	2.708	-	252	-
1978 - 1982	311	3.535	-	325	20.231,81
1982 - 1986	336	4.148	-	475	25.452,53
1986 - 1990	536	5.888	-	560	33.295,88
1990 - 1994	650	6.839	-	735	49.925,88
1994 - 1998	701	6.616	37	954	67.439,16
1998 - 2002	688	7.998 *	123	973	72.599,11
2002 - 2004	723	10.617	166	920	76.864,16

Fonte: Assessoria de Planejamento UEPG - * Início do curso de graduação (semi-presencial)

A partir da segunda metade da década de 90', a UEPG atendendo a apelos da comunidade local e regional, volta a aumentar a oferta de cursos de graduação, com ênfase aqueles ligados as áreas tecnológicas e sociais aplicadas, como pode ser observado no Quadro 4.3.1 apresentado a seguir.

Quadro 4.3.1 – UEPG - Panorama de Cursos e Publicações - 2004

Área de Conhecimento	Universidade Estadual de Ponta Grossa
Educação, Humanas, Letras e Artes	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> História (1950-G); Letras (1950-G); Geografia (1950-G); Pedagogia (1962-G); Letras (1987-G); Educação (1994-M); Normal Superior (2000-G); Artes – Música (2003-G); Artes Visuais (2003-G); Letras (2003-G-São Mateus do Sul); Pedagogia (3003-G-Palmeira).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Uniletras (1979); Jornal Campos Gerais (1983); Revista Publicatio UEPG(1993); Revista de História Regional (1996); Revista Olhar de Professor (1998); Revista Emancipação Social (2001).
Exatas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Matemática (1950-G); Física (1991-G); Química (1994-G); Ciências (2003-M).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Publicatio UEPG(1993).
Biológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Ciências Biológicas (1987-G).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Publicatio UEPG (1995).
Sociais Aplicadas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Direito (1958-G); Administração (1967-G); Ciências Econômicas (1967-G); Serviço Social (1974-G); Ciências Contábeis (1975-G); Comunicação Social (1985-G); Administração (1997-G-São Mateus do Sul); Turismo (1998-G); Comércio Exterior (1998-G); Ciências Sociais Aplicadas, concentração em: Sociedade, Direito e Cidadania; Planejamento, Gestão e Desenvolvimento (1998-M); Ciências Contábeis (1999-G-Palmeira); Ciências Econômicas (2000-G-Telêmaco Borba); Administração (2003-G-Jaguariaíva).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Publicatio UEPG(1995).
Tecnológica	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Engenharia Civil (1974-G); Informática (1985-G); Engenharia de Materiais (1991-G); Engenharia de Alimentos (1998-G); Engenharia (2000-M); Ciências de Materiais (2000-M); Engenharia de Computação (2001-G); Química Tecnológica (2003-G); Ciência e Tecnologia de Alimentos (2003-M).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Publicatio UEPG (1995); Revista Brasileira de Agrocomputação (2001).
Saúde	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Farmácia (1954-G); Odontologia (1954-G); Enfermagem (2002-G); Odontologia (2002-M).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Publicatio UEPG (1993).
Ed. Física e Desporto	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Educação Física (1974-G); Educação Física (2000-G-Jaguariaíva).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> (N/C)
Agrárias e da Terra	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Agronomia (1983-G); Zootecnia (2002-G-Castro); Agronomia (2003-M).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Publicatio UEPG (1995).

A UEPG apresenta-se em 2004 com um quadro relativamente consolidado na oferta de graduação e em processo de construção da pós-graduação com 8 cursos de

mestrado em andamento cobrindo todas as áreas de conhecimento, com exceção das biológicas e educação física e desporto. Ainda não oferece cursos à nível de doutorado, embora tratativas e esforços nesse sentido estejam em andamento. A Tabela 4.3.2 e o gráfico a seguir demonstram esse cenário.

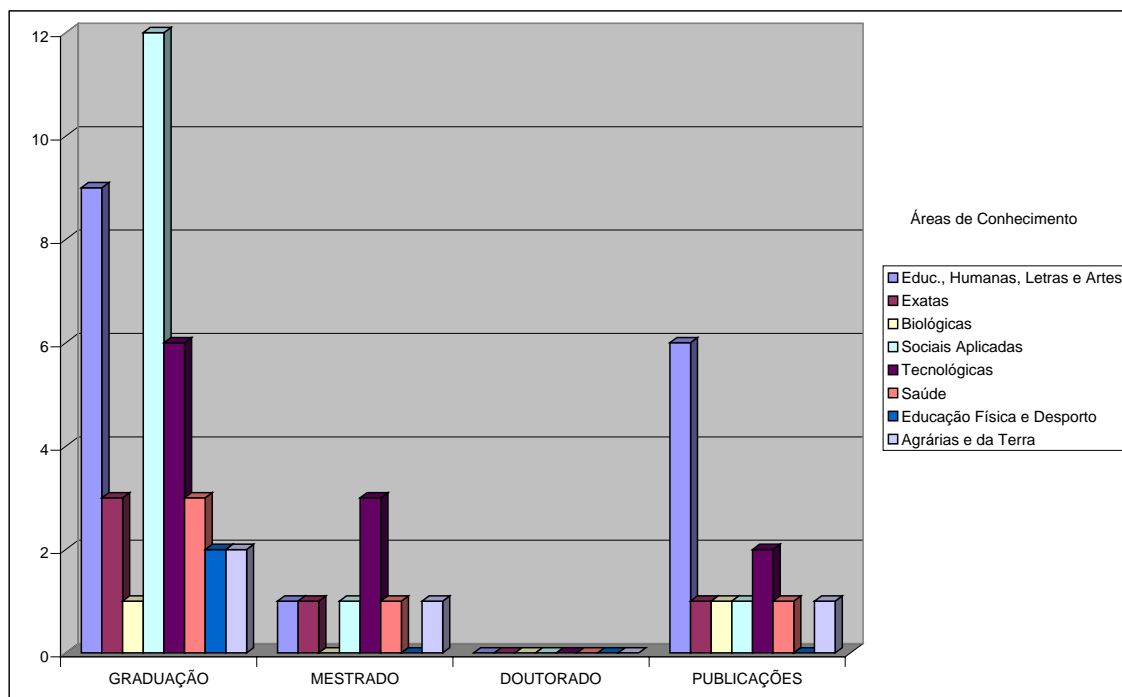
Tabela 4.3.2 - UEPG – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004

Áreas de Conhecimento	CURSOS			Publicações
	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO	
Educ., Humanas, Letras e Artes	09	01	-	06
Exatas	03	01	-	01
Biológicas	01	-	-	01
Sociais Aplicadas	12	01	-	01
Tecnológicas	06	03	-	02
Saúde	03	01	-	01
Educação Física e Desporto	02	-	-	-
Agrárias e da Terra	02	01	-	01
Totais	38	08	-	13

Em relação aos números apresentados e seu comportamento, evidencia-se uma inequívoca realidade em que o potencial instalado e suas possibilidades é mais de receber cooperação, principalmente no que se refere a um posicionamento estratégico de verticalização a partir das dimensões propostas, principalmente no que se refere a pós-graduação (consolidação de programas de mestrado e definição e implantação de doutorado), tendo como consequência, também incrementar as publicações. Nessa perspectiva, o relato de GOMES (2004), também ratifica essa tendência.

“...Quando assumi a reitoria em 1991. [...] tínhamos no máximo 15 doutores.. 50 mestres. [...] tínhamos menos de 10% de professores titulados. [...] baixamos uma norma que a partir daquele momento só se fazia concurso para a carreira com no mínimo mestrado. [...] tomamos essa atitude porque via que estávamos causando um prejuízo acadêmico à UEPG. [...] Essa política trouxe um reflexo a médio e longo prazo. [...] Hoje todos os cursos da UEPG tem no mínimo 60 a 70% de mestres e doutores. [...] Isso foi criando uma nova mentalidade.. [...] A qualificação docente foi uma política que adotamos. [...] esforço de investimento na pós-graduação e qualificação dos professores”. **(JOÃO CARLOS GOMES, entrevista, p. 3, 4)**

Gráfico 4.3.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UEPG

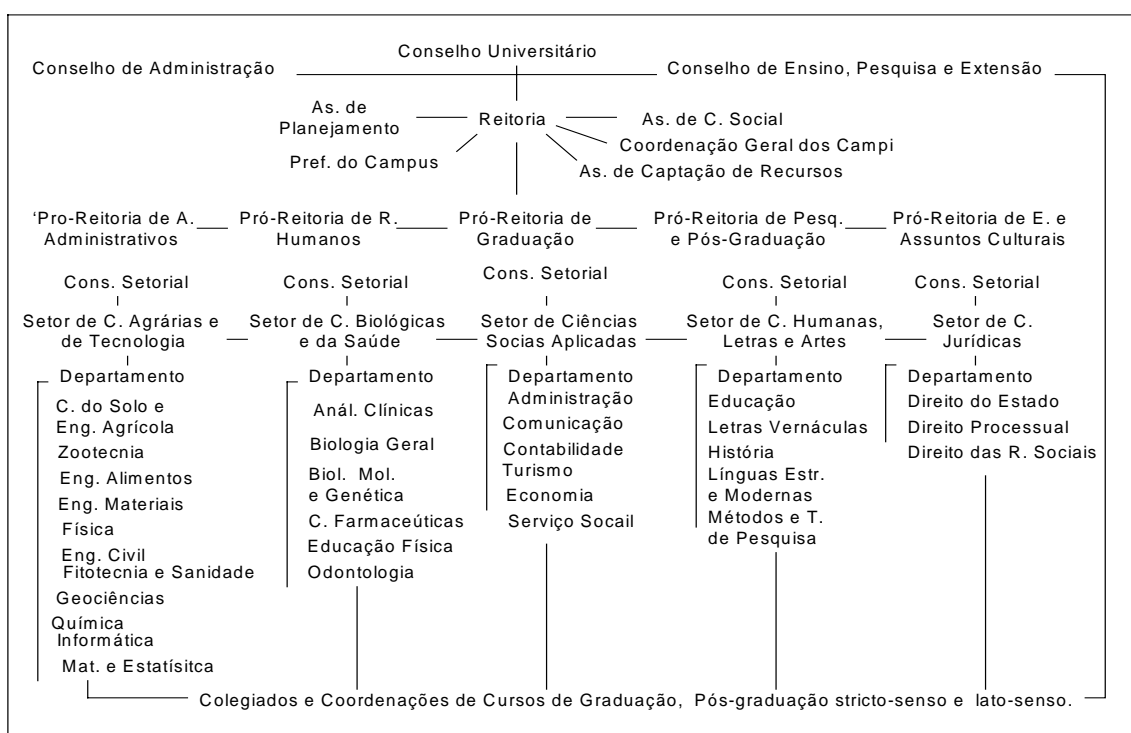


Por força da legislação e por constituir-se em uma universidade pública, também a UEPG a exemplo da UEL e UEM ao longo dos seus 34 anos de existência praticamente não sofreu alterações do ponto de vista estrutural. As três universidades apresentam uma estrutura semelhante incorporando padrões praticamente simétricos entre si. Por outro lado, em período mais recente (2002-2006), GODOY (2004), aponta alguns posicionamentos estratégicos, relativos principalmente à estrutura em relação a UEPG.

“... estamos procedendo a um processo de ampla discussão interna que está em fase quase final de reforma administrativa. Se não conseguirmos ampliar a nossa estrutura de servidores.. se estamos com falta de docentes.. e a perspectiva de ampliação do quadro de agregar novos docentes, temos que buscar alguma forma de fazer uma adequação. Desde que foram criadas as universidades, acredito que não passaram por um processo de reforma. Junto com esse processo de reforma administrativa está a reforma universitária. Então a reforma administrativa vamos ver se aquele órgão.. está cumprindo a sua finalidade.. se não tem um outro órgão que está fazendo um trabalho semelhante.. [...] Nessa discussão temos recebido assessoria externa em alguns encontros para exposição em discussão pública representantes da UFSC, da PUC-Pr... pessoas.. professores que viveram e conviveram com esses problemas e seu encaminhamento.. Estamos indo através da Comissão a cada órgão conversar com o administrador.. a Comissão está indo lá.. para ver o que o órgão vem fazendo.. [...] a reforma administrativa é um trabalho que estamos fazendo.. inclusive para redefinição da UEPG em função de uma nova realidade”. (PAULO ROBERTO GODOY, entrevista, p. 13).

Como se constata pelos relatos, as políticas e ações da UEPG no campo do ensino, pesquisa e extensão também se realizam dentro e a partir da estrutura definida nos seus instrumentos legais (leis e decretos de criação, estatuto, regimentos e portarias), cujas relações de poder e hierarquia podem ser melhor compreendidas a partir do organograma visualizado a seguir.

Organograma 4.3.1 – UEPG - 2004



Os dados apresentados sugerem que a UEPG apresenta-se como uma instituição universitária ainda em fase de construção e consolidação quando analisada na perspectiva da verticalização do ensino e da pesquisa se comparada por parâmetros existentes nas melhores universidades brasileiras. Portanto, a UEPG apresenta-se com forte capacidade e potencial para demandar cooperação interuniversitária, no sistema de ensino superior público estadual paranaense.

4.4 – Perfil da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

A Unioeste é a segunda mais jovem universidade paranaense que integra o sistema de ensino superior público estadual. Com características regionais definidas e estrutura multi-campi, a exemplo das demais universidades estaduais paranaenses, apresenta-se e se insere numa das regiões paranaenses mais jovem e promissora econômico-social e culturalmente falando. Instalada oficialmente no início da década de 90', já apresenta uma estrutura de oferta de ensino de graduação consolidada. Na última década dobra a oferta de vagas para o ensino de graduação e inicia um processo de projeto e construção de sua pós-graduação stricto sensu.

Ao longo de seus pouco mais de 10 anos de funcionamento, portanto, já apresenta um comportamento de crescimento e desenvolvimento ascendente de forma consistente. Uma observação mais demorada nos números apresentados na Tabela 4.4.1 - UNIOESTE em Números (1991 –2004) a seguir, logo ratifica essa afirmação. Até o início de 2000, embora alguns sinais e ações institucionalizadas fossem implementadas na pesquisa e pós-graduação, o grande foco da UNIOESTE centrava-se na graduação, passando também a partir de então a ter um posicionamento e ações institucionalizadas voltadas para a pós-graduação stricto sensu. Essa afirmação se confirma quando se verifica que segundo dados do CNPq (2003), a UNIOESTE em relação a investimentos em bolsas e no fomento à pesquisa segundo instituição, no período de 1997-2002, ranking das 300 maiores instituições com base nos investimentos em 2002, ocupa o 173º lugar a nível nacional.

Tabela 4.4.1 – UNIOESTE em Números (1991 – 2004)

Período	Número de Professores	N. de Alunos		Número de Funcionários. Téc. e Administrativos	Área Construída m2
		Graduação	Pós Stricto Senso		
1987 - 1991	-	-	-	-	-
1991 – 1995	427	4.872	8	-	-
1995 - 1999	626	7.037	27	487	68.003,05
1999 - 2003	1.103	9.782	120	449	72.512,57
2004 - -----	1.104	10.200	120	1.032	92.054,27

Fonte: **Unioeste**

O Quadro 4.4.1 – UNIOESTE – Panorama de Cursos e Publicações em 2004 a seguir, apresenta uma visão detalhada do potencial existente por área de conhecimento nos diferentes campi que constituem a Unioeste.

**Quadro 4.4.1 – UNIOESTE - Panorama de Cursos e Publicações -
2004**

Área de Conhecimento	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Educação, Humanas, Letras e Artes	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Pedagogia (1972-G-Cascavel); Letras Português/Inglês (1972-G-Cascavel); Filosofia (1980-G-Toledo); História (1980-G-Rondon); Letras Português/Espanhol (1985-G-Foz); Geografia (1985-G-Francisco Beltrão); Pedagogia (1994-G-Francisco Beltrão); Geografia (1997-G-Rondon); Ciências Sociais (1998-G-Toledo); Pedagogia (1999-G-Santa Helena); Pedagogia (2000-G-Foz); Letras – Espanhol/Alemão (2003-G-Rondon); Letras – Inglês (2003-G-Foz); Letras (2003-M-Cascavel)
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Tempo da Ciência (1996- Campus de Toledo); Revista Ideação (1998- Campus Foz do Iguaçu); Revista Faz Ciência (1998- Campus de Francisco Beltrão); Revista Tempos Históricos (1999-Campus de Marechal Candido Rondon); Revista Línguas & Letras (2001- Campus de Cascavel); Jornal Espaço Plural (1997 – Marechal Candido Rondon); Revista Varia Scientia (2001); Revista Temas & Matizes (2001).
	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Matemática (1987-G-Cascavel); Matemática (1998-G-Foz); Química (1998-G-Toledo); Química (2003-G-Toledo).
Exatas	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Varia Scientia (2001).
	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Ciências Biológicas (1995-G-Cascavel); Ciências Biológicas (2000-G-Santa Helena); Ciências Biológicas (2004-G-Cascavel).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Varia Scientia (2001); Revista Temas & Matizes (2001).
Biológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Economia Doméstica (1974-G-Francisco Beltrão); Administração (1976-G-Cascavel); Ciências Contábeis (1976-G-Cascavel); Administração (1979-G-Foz); Ciências Contábeis (1979-G-Foz); Ciências Econômicas (1980-G-Cascavel); Ciências Econômicas (1980-G-Toledo); Administração (1983-G-Rondo); Ciências Contábeis (1983-G-Rondon); Turismo (1985-G-Foz); Ciências Econômicas (1985-G-Francisco Beltrão); Secretariado Executivo Bilingüe (1986-G-Toledo); Serviço Social (1986-G-Toledo); Administração (2003-G-Francisco Beltrão); Direito (2003-G-Francisco Beltrão); Hotelaria (1999-G-Foz); Administração (1999-G-Medianeira); Administração (2000-G-Palotina); Ciências Contábeis (2000-G-Palotina); Direito (2002-G-Foz); Direito (2002-G-Rondon); Administração (2002-G-Santa Helena); Letras – Espanhol/Italiano (2003-G-Cascavel); Desenvolvimento Regional e Agronegócio (2003-M-Toledo).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Faz Ciência (1998- Campus de Francisco Beltrão); Revista Expectativa (2001 – Campus de Toledo); Ciências Sociais Aplicadas em Revista (2001 – Campus de Marechal Candido Rondon); Revista Ciências Sociais em Perspectiva (2002- Campus de Cascavel); Revista Informe GEPEC (1996 – Campus de Toledo); Revista Varia Scientia (2001).
	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Informática (1993-G-Cascavel); Engenharia Química (1995-G-Toledo); Ciência da Computação (1995-G-Foz); Engenharia Civil (1995-G-Cascavel); Engenharia Elétrica (1998-G-Foz); Engenharia Mecânica (2002-G-Foz).
Sociais Aplicadas	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Varia Scientia (2001).
	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Enfermagem (1978-G-Cascavel); Medicina (1997-G-Cascavel); Odontologia (1997-G-Cascavel); Enfermagem (1998-G-Foz); Farmácia (1999-G-Cascavel); Fisioterapia (1999-G-Cascavel); Enfermagem (2003-G-Foz).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Paranaense Perio/Implante (2003 – Campus de Cascavel); Revista Varia Scientia (2001).
Tecnológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Educação Física (1983-G-Rondon); Educação Física (2002-G-Santa Helena).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Caderno de Educação Física (1999- Campus de Marechal Candido Rondon); Revista Varia Scientia (2001).
	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Engenharia Agrícola (1979-G-Cascavel); Agronomia (1995-G-Rondon); Engenharia de Pesca (1997-G-Toledo); Zootecnia (1999-G-Rondon); Engenharia Agrícola (1997-M-Cascavel). Agronomia (2001-M-Marechal Candido Rondon)
Saúde	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Scientia Agraria Paranaensis (2001 – Campus de Marechal Candido Rondon); Revista Varia Scientia (2001).
Ed. Física e Desporto	
Agrárias e da Terra	

A Tabela 4.4.2 a seguir evidencia a capacidade científica e tecnológica da UNIOESTE, onde os primeiros sinais de verticalização já institucionalizados do ensino estão nas áreas de conhecimento de: ciências humanas, sociais aplicadas e agrárias, com o início de oferta de cursos à nível de mestrado.

Tabela 4.4.2 – UNIOESTE – Capacidade Científica e Tecnológica – 2004

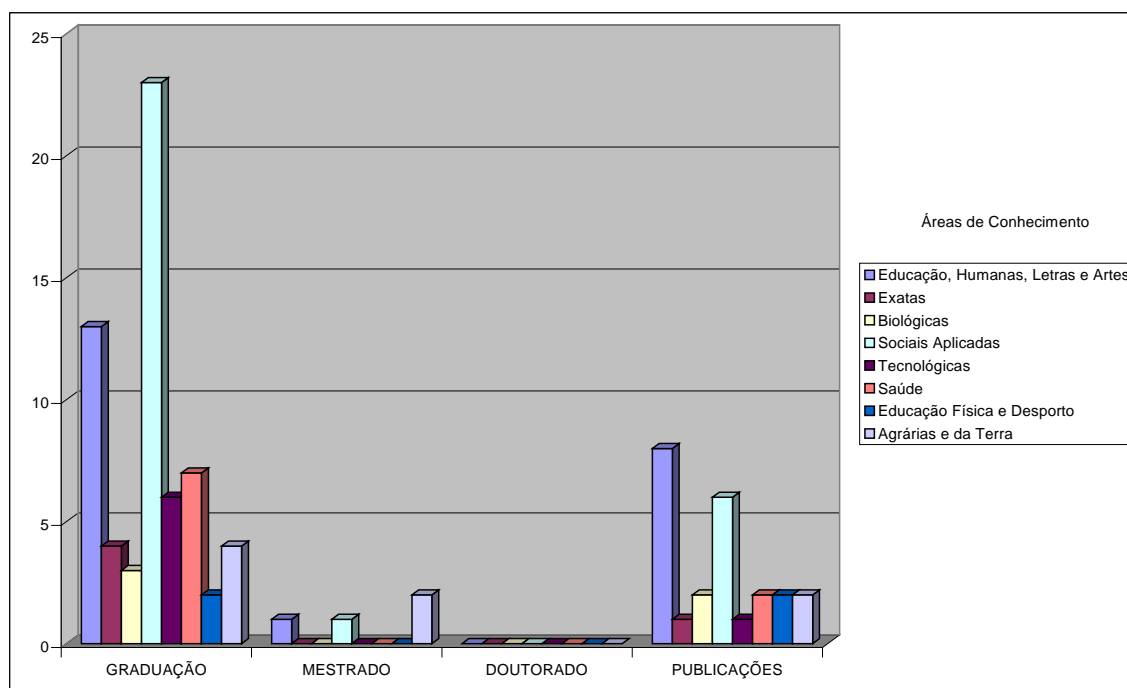
Áreas de Conhecimento	CURSOS			Publicações
	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO	
Educação, Humanas, Letras e Artes	13	01		08
Exatas	04	-		01
Biológicas	03	-		02
Sociais Aplicadas	23	01		06
Tecnológicas	06	-		01
Saúde	07	-		02
Educação Física e Desporto	02	-		02
Agrárias e da Terra	04	02		02
Totais	62	04		24

A exemplo do que já se observou em relação a UEPG, a UNIOESTE em relação aos números apresentados e seu comportamento, evidencia uma realidade em que o potencial instalado e suas possibilidades é mais de receber cooperação, principalmente no que se refere a um posicionamento estratégico de verticalização a partir das dimensões propostas, principalmente no que se refere a pós-graduação (consolidação de programas de mestrado e definição e implantação de doutorados), tendo como consequência, também incrementar as publicações. Por exemplo, o esforço da UNIOESTE em relação a pós-graduação, vem alicerçado a partir dos cursos de graduação existentes, suporte e investimentos já em cursos instalados, eficiência inclusive na ocupação dos laboratórios e forte aderência com as vocações e os problemas regionais e micro regionais. Tal estratégia fica explícita na posição colocada por ORLANDO (2004) ao explicar, por exemplo, o potencial do campus de Francisco Beltrão.

“[...]Francisco Beltrão pega mais o que? Economia Doméstica.. está se pensando em Engenharia de Alimentos. [...].. fundamentalmente em função da tipicidade daquela região de pequenas propriedades. [...].. uma das regiões que mais tem produção de alimentos e produção alternativa que também é chamada a “Fabrica

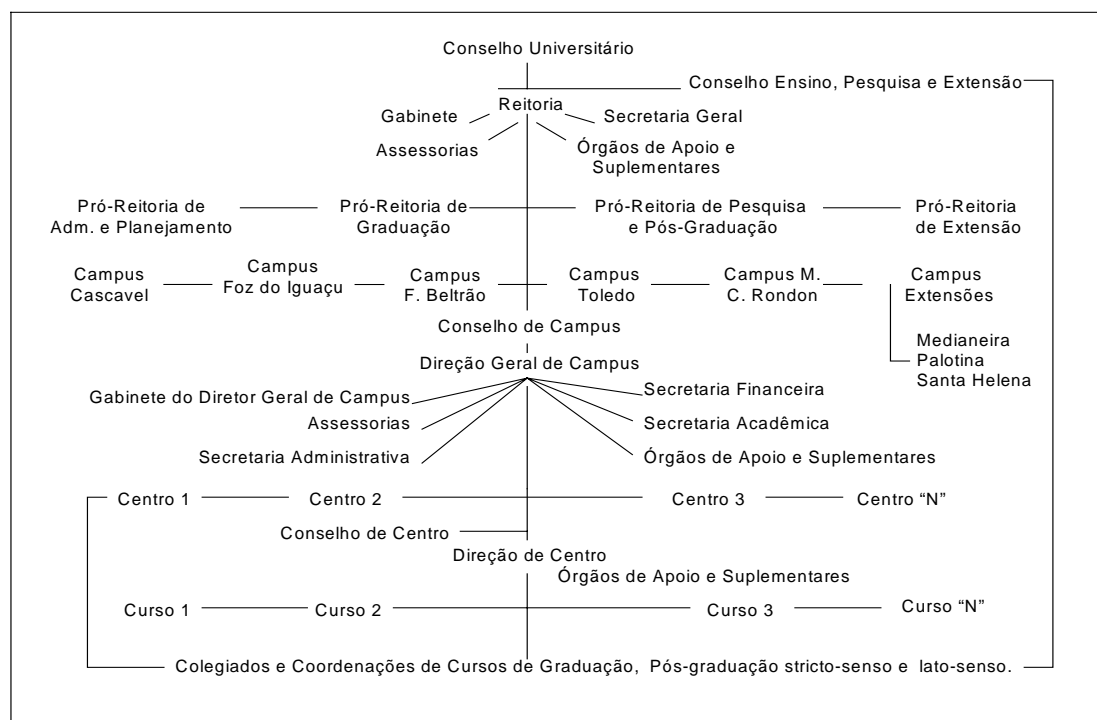
do Agricultor”. Também tem um projeto “Vida na Roça” envolvendo a Unioeste. [...]vai se instalar lá engenharia de alimentos.. [...]que traz sustentação exatamente aquelas atividades de produção da região para que o produto tenha qualidade e que chegue ao mercado”. (ALCIBIADES LUIZ ORLANDO, *entrevista, p. 6*).

Gráfico 4.4.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UNIOESTE



Por força da legislação e de sua constituição a UNIOESTE realiza e constrói uma experiência pioneira de estrutura multi-campi. Aqui a figura do Diretor do Campus tem sob a sua responsabilidade atribuições de articular, desenvolver e superintender ações no campo do ensino, pesquisa e extensão, além daquelas inerentes a gestão do campus e sua inserção na respectiva comunidade local e regional. Portanto é uma estrutura que se diferencia em relação às coirmãs UEL, UEM e UEPG. A exemplo dessas, suas políticas e ações no campo do ensino, pesquisa e extensão também se realizam dentro e a partir da estrutura definida nos seus instrumentos legais (leis e decretos de criação, estatuto, regimentos e portarias), cujas relações de poder e hierarquia podem ser compreendidas a partir do organograma visualizado a seguir.

Organograma 4.4.1 – UNIOESTE - 2004



Em relação as linhas gerais da estrutura contidas no bojo dessa legislação, ORLANDO (2004), explica.

“..[.]..nossa estrutura começa com a coordenação de curso. Não existe departamento. As coordenações são por áreas de saber. Temos o diretor de centro. Temos o campus com um diretor. Os diretores de centros estão subordinados aos diretores de campus. [..]..são responsáveis por todas as atividades (ensino, pesquisa, extensão, administração). O diretor de campus não precisa ser professor pode ser funcionário técnico-administrativo. O diretor de centro só pode ser professor, porque envolve áreas de conhecimento. Isso facilita o trabalho do reitor. [..].. são poucas as coisas que vem do campus para a reitoria. [..]..a UNIOESTE fez opção pela própria descentralização. Exemplo. [..]..o diretor do campus de Toledo, representa a Reitoria lá no campus de Toledo. O campus quem representa é o diretor de campus. O reitor representa a UNIOESTE.[..].. a vida do dia a dia.. de fazer as coisas andarem são feitas principalmente através da Câmara de Planejamento do COU. [..].. todos os diretores de campus reunidos aqui no campus.. [..].. temos uma resolução que estabelece regras desde a prestação de serviços e fundamentalmente a distribuição do orçamento. [..]..Os diretores assinam convênios. Cada campus tem um CNPJ.. um orçamento.. um ordenador de despesa nomeado pelo reitor através de portaria dando poderes para assinar todo e qualquer convenio no âmbito do campus. [..]..a reitoria faz um convênio “guarda-chuva”. [..]..os termos aditivos são com o diretor de campus. [..]..a coisa funciona. [..].. o reitor não tem com que se preocupar com questões menores. [..]..o reitor responde solidariamente. [..].. responde ao Tribunal de Contas. [..].. o que a reitoria tem que fazer? .. controlar, estabelecer as regras. [..]..isso tem funcionado bem”. (ALCIBIADES LUIZ ORLANDO, entrevista, p. 16, 17).

4.5 – Perfil da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO

A UNICENTRO é a mais jovem universidade paranaense que integra o sistema de ensino superior público estadual. Também com características e contornos regionais bem definidos e estrutura multi-campi, a exemplo da UNIOESTE, apresenta-se e se insere numa região paranaense com especificidades próprias e diferenciadas, mas promissora econômico-social e culturalmente falando. Instalada oficialmente no início da década de 90', já apresenta uma estrutura de ensino de graduação consolidada com a segunda maior oferta de cursos de graduação (55 ao todo) nos seus diferentes campi e extensões, atrás apenas da UNIOESTE com a oferta de 62 cursos em seus diferentes campi e extensões. Ainda, timidamente, ensaia esforços para implantar e institucionalizar a pós-graduação stricto sensu. No presente, essas iniciativas na pós-graduação se circunscrevem aos programas de mestrado de modalidade interinstitucional.

Mesmo ainda jovem em seus pouco mais de 10 anos de funcionamento, já apresenta um comportamento de crescimento e desenvolvimento ascendente de forma consistente. Uma observação mais demorada nos números apresentados na Tabela 4.5.1 - UNICENTRO em Números (1991 –2004) a seguir, ratifica essa afirmação. Embora algumas iniciativas e ações institucionalizadas tenham sido implementadas em todo o período na pesquisa e pós-graduação, o grande foco da UNICENTRO ainda está centrado na consolidação da graduação.

Tabela 4.5.1 – UNICENTRO em Números (1991 – 2004)

Período	Número de Professores	Número de Alunos		N. de Funcionários Técnicos Adm.	Área Construída M2
		Graduação	P. Graduação Stricto Senso		
1991 - 1994	204	16.084*	89	153	22.671,95
1995 – 1998	263	28.258*	33	167	22.671,95
1999 - 2002	367	45.358*	61	149	28.264,26
2003 - 2004	589	7.242	44	255	31.239,00

Fonte: Unicentro. (*) Número de matrículas por disciplinas

O Quadro 4.5.1 – UNICENTRO – Panorama de Cursos e Publicações em 2004 a seguir, apresenta uma visão detalhada do potencial existente por área de conhecimento nos diferentes campi que constituem a UNICENTRO.

**Quadro 4.5.1 – UNICENTRO - Panorama de Cursos e Publicações da Unicentro
- 2004**

Área de Conhecimento	Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná
Educação, Humanas, Letras e Artes	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Geografia (1970-G); História (1970-G); Letras (1970-G); Pedagogia (1977-G); Pedagogia (1975-G-Irati); Pedagogia (1996-G-Irati); História (1999-G-Irati); Letras (1999-G-Irati); Pedagogia (2000-G-Laranjeiras do Sul); Pedagogia (2000-G-Pitanga); Pedagogia (2000-G-Prudentópolis); Filosofia (2001-G); Geografia (2001-G-Irati); Pedagogia (2001-G-Irati); Arte-Educação (2003-G); Letras (2003-G-Laranjeiras do Sul); História (2003-G-Pitanga); Pedagogia (2003-G-Chopinzinho); Letras (2003-G-Prudentópolis); Letras (2003-M-"interinstitucional"-UFSC).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982); Revista Analecta (2000);
Exatas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Matemática (1970-G); Química (1997-G); Física (2002-G); Ciências (1999-G-Irati);
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982); Revista Ciências Exatas e Naturais (1999);
Biológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Ciências Biológicas (1997-G)
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982);
Sociais Aplicadas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Ciências Contábeis (1980-G); Administração (1980-G); Ciências Contábeis (1985-G-Irati); Ciências Econômicas (1995-G); Análise de Sistemas (1995-G); Administração (1999-G-Laranjeiras do Sul); Ciências Contábeis (1999-G-Pitanga); Ciências Contábeis (1999-G-Prudentópolis); Administração (2000-G-Irati); Secretariado Executivo (2001-G); Serviço Social (2001-G); Comunicação Social – Jornalismo (2002-G); Comunicação Social – Publicidade e Propaganda (2002-G); Ciências Contábeis (2003-G-Laranjeiras do Sul); Ciências Contábeis (2003-G-Chopinzinho); Administração (2003-G-Pitanga); Ciências Econômicas (2003-G-Prudentópolis); Turismo (2003-G-Irati);
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982); Revista Capital Científico (2003); Revista Economia de Guarapuava (2003).
Tecnológicas	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Engenharia de Alimentos (1998-G); Engenharia Ambiental (2003-G-Irati); Métodos Numéricos em Engenharia (2003-M-"interinstitucional"- UFPR).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982); Revista Ciências Exatas e Naturais (1999).
Saúde	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Nutrição (1999-G-); Enfermagem (1999-G); Fisioterapia (2000-G); Farmácia (2003-); Fonoaudiologia (2002-G-Irati); Psicologia (2003-G-Irati); Enfermagem (2003-M-"interinstitucional"-USP);
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982);
Ed. Física e Desporto	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Educação Física (2002-G); Educação Física (1998-G-Irati).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982);
Agrárias e da Terra	<u>Cursos de Graduação (G), Mestrado (M), Doutorado (D)</u> Agronomia (2003-G); Medicina Veterinária (2003-G); Engenharia Florestal (1998-G-Irati).
	<i>Publicações Científicas e Culturais</i> Revista Guairacá. (1982).

A Tabela 4.5.2 a seguir, evidencia a capacidade científica e tecnológica da UNICENTRO, onde os primeiros sinais, embora tímidos, de verticalização já institucionalizados do ensino estão nas áreas de conhecimento de: ciências humanas, tecnológicas e saúde, com a oferta de cursos à nível de mestrado, através da modalidade interinstitucional.

Tabela 4.5.2 – UNICENTRO – Capacidade Científica e Tecnológica - 2004

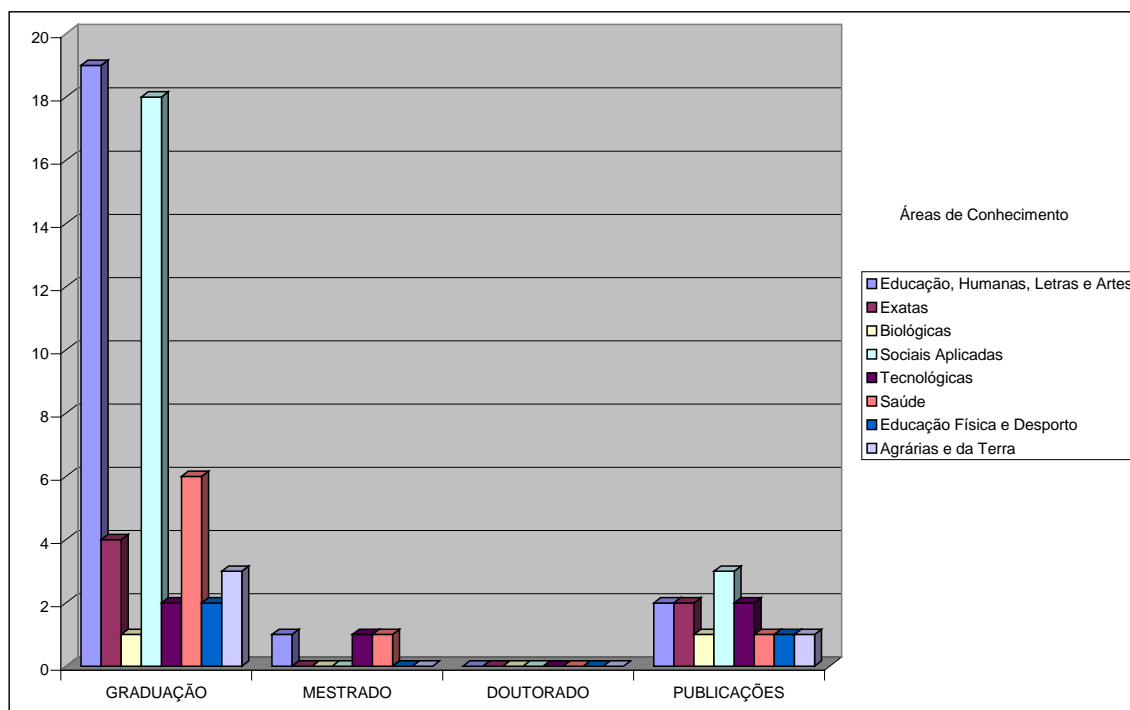
Áreas de Conhecimento	CURSOS			Publicações
	GRADUAÇÃO	MESTRADO	DOCTORADO	
Educação, Humanas, Letras e Artes	19	01	-	02
Exatas	04	-	-	02
Biológicas	01	-	-	01
Sociais Aplicadas	18	-	-	03
Tecnológicas	02	01	-	02
Saúde	06	01	-	01
Educação Física e Desporto	02	-	-	01
Agrárias e da Terra	03	-	-	01
Totais	55	03	-	13

A exemplo do que já se observou em relação as suas coirmãs UEPG e UNIOESTE, a UNICENTRO em relação aos números apresentados e seu comportamento, evidencia uma inequívoca realidade em que o potencial instalado e suas possibilidades é mais de receber cooperação, principalmente no que se refere a um posicionamento estratégico de verticalização a partir das dimensões propostas, principalmente no que se refere a pós-graduação (consolidação de programas de mestrado num primeiro momento e, num segundo momento, após a consolidação e institucionalização de mestrados, partir para a definição e implantação de doutorados). Isso também deverá ter como decorrência natural o incremento e consolidação de publicações. O esforço da UNICENTRO em relação a pós-graduação embora historicamente tenha obtido bons resultados em programas lato senso, por razões e circunstâncias diversas não foram transferidos para o stricto senso. Por outro lado, na quadra presente ZANETTE (2004) aponta o seguinte cenário,

“[...]..os mestrados que temos hoje em funcionamento são interinstitucionais. Funcionando muito bem. [...]..um projeto capitaneado pela UNICENTRO com financiamento do próprio Estado através da Fundação Araucária. [...]..temos projetos de mestrados institucionais encaminhados e sendo analisados na CAPES. A UNICENTRO encaminhou no ano passado (2003), alguns projetos que foram rejeitados por alguns detalhes. Esses detalhes foram corrigidos e, foram re-encaminhados. [...]..estão em fase final de análise. [...].. em linhas gerais

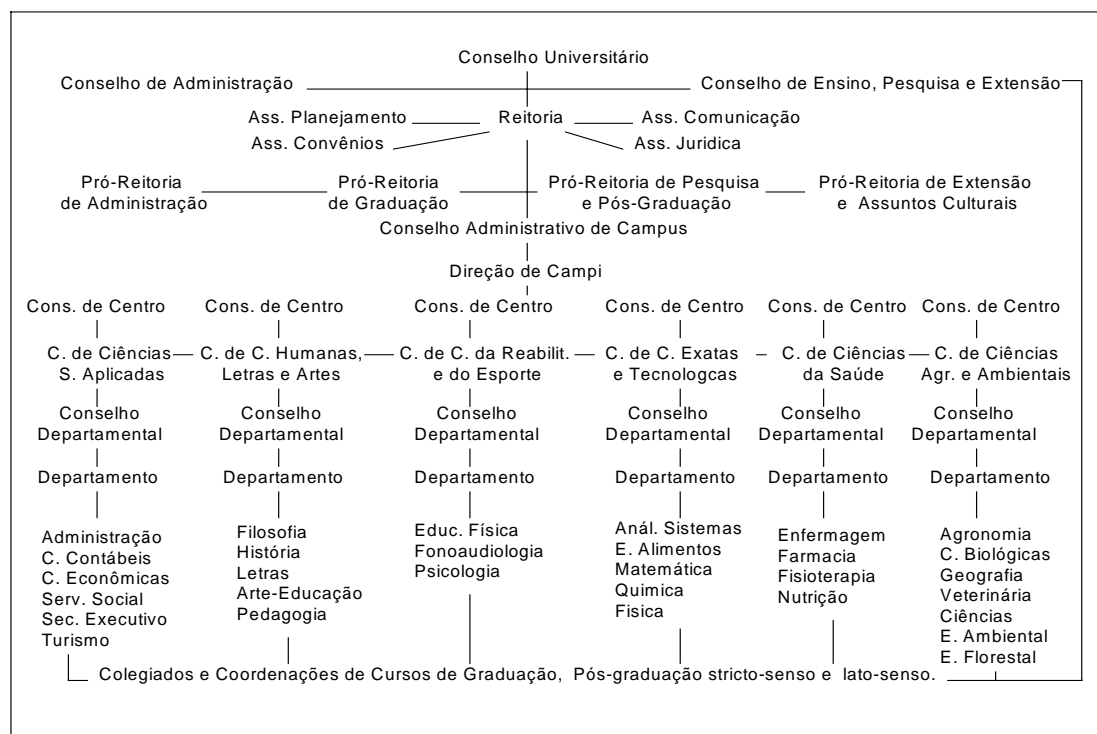
envolvem as áreas de Engenharia Florestal, Educação (mestrado e doutorado na área de história), na área de Química... é intenção e trabalho nosso que nesses 4 anos de mandato.. 2 ou 3 mestrados já iniciem suas atividades com toda a certeza... Esse é um caminho. (VITOR HUGO ZANETTE, entrevista, p. 5, 6).

Gráfico 4.5.1 – Potencial Científico-Tecnológico e Cultural da UNICENTRO



Por força da legislação e de sua constituição a UNICENTRO, a exemplo da UNIOESTE, realiza e constrói uma experiência pioneira de estrutura multi-campi. Aqui, como lá, a figura do Diretor do Campus tem sob a sua responsabilidade atribuições de articular, desenvolver e superintender ações no campo do ensino, pesquisa e extensão, além daquelas inerentes a gestão do campus e sua inserção na respectiva comunidade local e regional. Portanto é uma estrutura que se diferencia em relação às coirmãs UEL, UEM e UEPG. A exemplo dessas, suas políticas e ações no campo do ensino, pesquisa e extensão também se realizam dentro e a partir da estrutura definida nos seus instrumentos legais (leis e decretos de criação, estatuto, regimentos e portarias), cujas relações de poder e hierarquia podem ser compreendidas a partir do organograma visualizado a seguir.

Organograma 4.5.1 – UNICENTRO - 2004



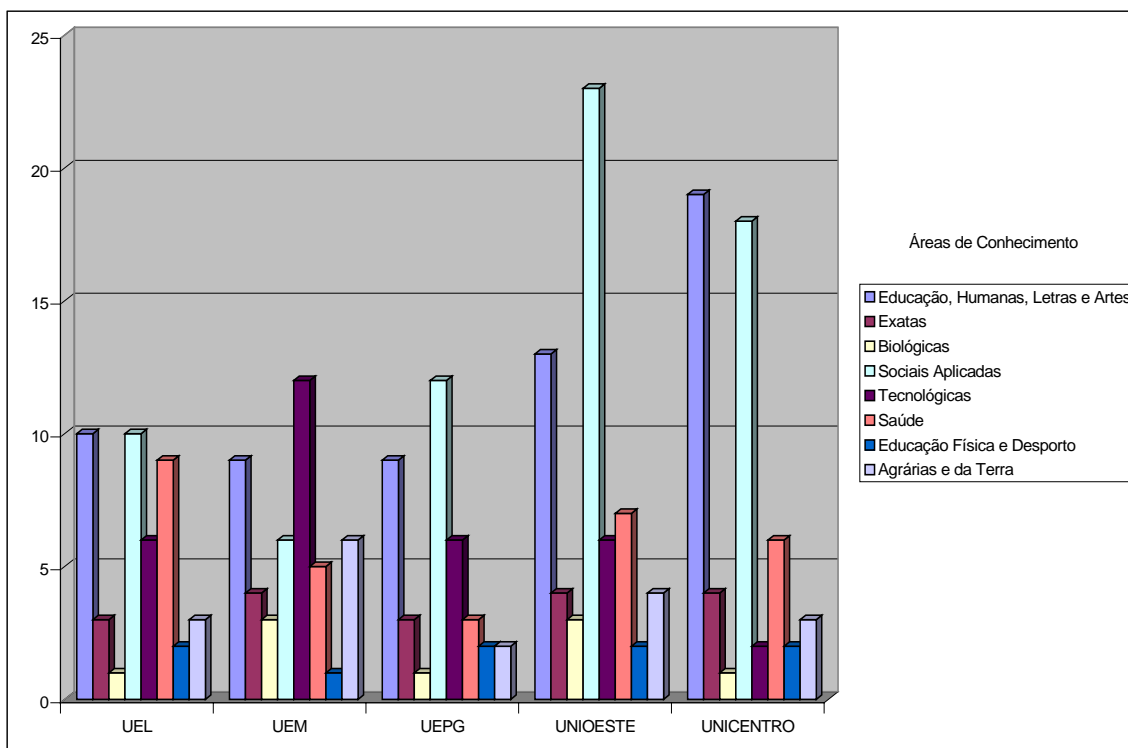
A partir desse cenário levantado, a UNICENTRO, a exemplo da UEPG e UNIOESTE, apresenta-se com forte capacidade e potencial para demandar cooperação interuniversitária, no sistema de ensino superior público estadual paranaense. Enquanto que a UEM e a UEL, apresentam-se, dada a posição relativa assumida dentro do sistema e no conjunto das universidades brasileiras, como fortes indutoras de cooperação, principalmente no que diz respeito aos aspectos ligados a pesquisa, pós-graduação stricto sensu e publicações.

O tópico a seguir melhor visualiza tais questões quando se confronta comparativamente o potencial em relação a graduação, mestrado, doutorado e publicações no conjunto das universidades objeto de estudo.

4.6 – Perfil do Potencial Científico, Tecnológico e Cultural do Sistema de Ensino Superior Público Estadual Paranaense

A seguir apresenta-se através de um conjunto de gráficos, o potencial existente, instalado e institucionalizado, no conjunto das cinco universidades estaduais paranaenses, por área de conhecimento de cursos de graduação, mestrado, doutorado e publicações em 2004.

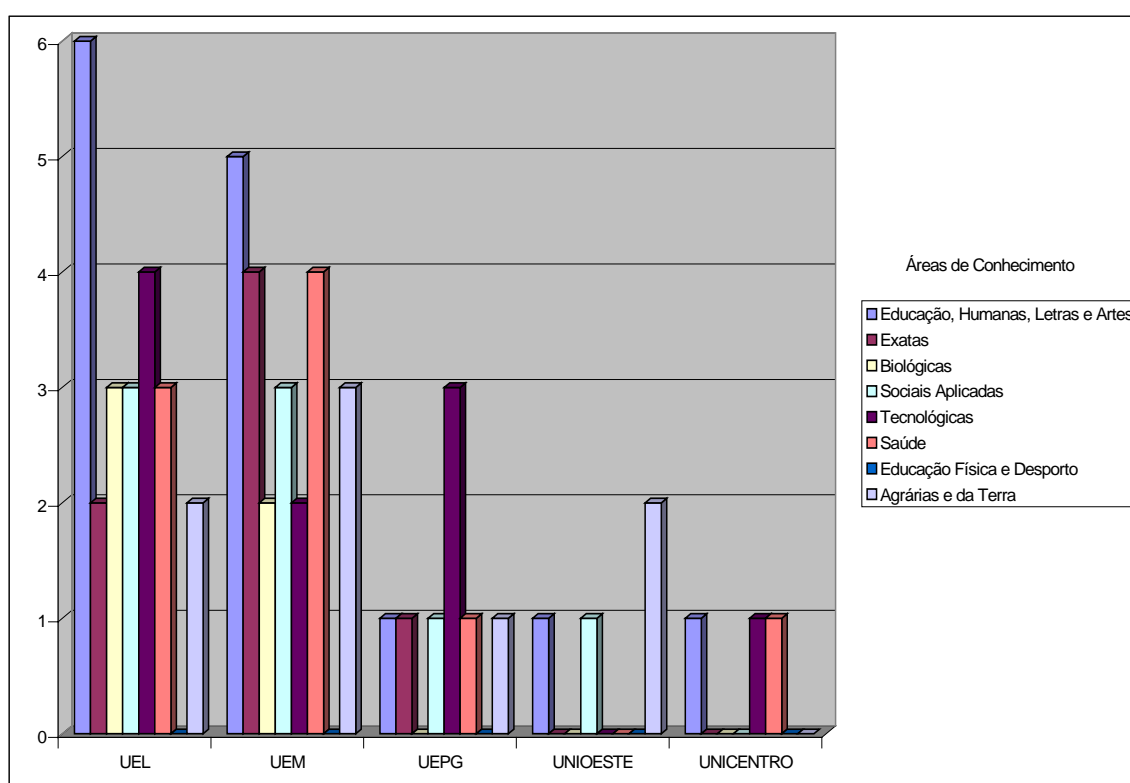
Gráfico 4.6.1 – Cursos de Graduação das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses – 2004



O Gráfico 4.6.1 apresentado acima demonstra que, o sistema de ensino superior público estadual paranaense, aqui representado pelas cinco universidades (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO), está consolidado na oferta em todas as áreas para o nível de graduação. Apenas, a UEPG e a UNICENTRO, ainda, dos cursos considerados tradicionais, não oferecem o de medicina. A esse nível pode-se inferir pelos dados levantados que em tese, todas as IES envolvidas apresentam potencial de cooperação tanto de demanda quanto de oferta.

Por outro lado o gráfico apresentado, destaca uma maior oferta em relação aos cursos de graduação, tanto pela UNIOESTE quanto pela UNICENTRO, em relação as áreas de ciências sócias aplicadas e ciências humanas, quando comparadas por exemplo, em relação as três universidades mais antigas do sistema (UEL, UEM e UEPG). Uma das razões dessa maior oferta é de que, as duas mais jovens universidades do sistema (UNIOESTE e UNICENTRO), foram criadas a partir de uma estrutura de multi-campi. Essa estrutura, pelas suas características e as características dos cursos da área de humanas e sociais aplicadas, possibilita a oferta em praticamente todos os campi. Visto e analisado desse modo, temos que a UNIOESTE até 2004 apresentava 62 cursos de graduação em seus diferentes campi e extensões, seguida pela UNICENTRO com respectivamente 55 cursos de graduação.

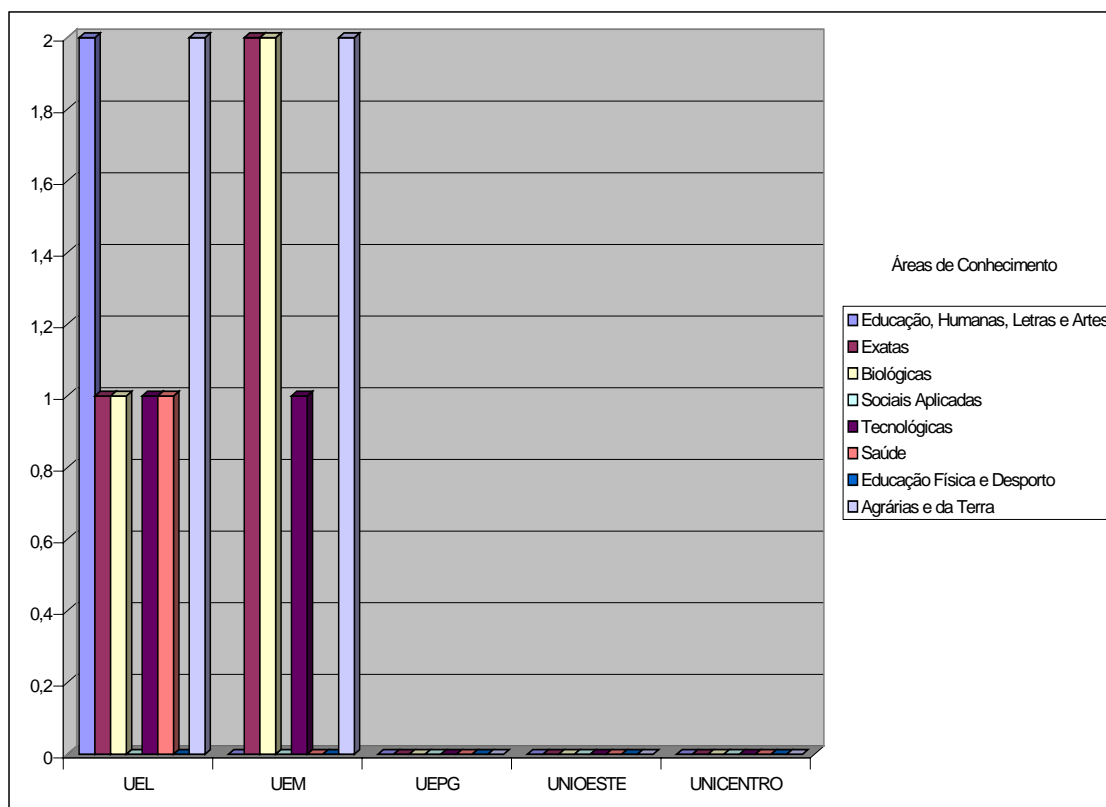
**Gráfico 4.6.2 – Cursos de Mestrado das Universidades Públicas Estaduais
Paranaenses – 2004**



O Gráfico 4.6.2 acima apresentado, identifica o comportamento ocorrido em relação a oferta nas diferentes áreas de conhecimento na modalidade mestrado no sistema de ensino superior público estadual paranaense, aqui representado pelas cinco universidades (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO). Uma observação

mais atenta, constata que nesse nível (mestrado), está ocorrendo um processo de consolidação na oferta em todas as áreas. A UEL e a UEM, praticamente estão completando as ofertas a esse nível em todas as áreas de conhecimento. Enquanto a UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO encontram-se em processo de construção da oferta desse nível de ensino, já tendo institucionalizados alguns cursos em diferentes áreas consideradas mais tradicionais. À nível de mestrado pode-se afirmar que a UEL e a UEM aparecem como fortes ofertantes de cooperação interuniversitária, enquanto que, a UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO são instituições que se apresentam como fortes demandantes, praticamente em todas as áreas.

Gráfico 4.6.3 – Cursos de Doutorado das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses – 2004

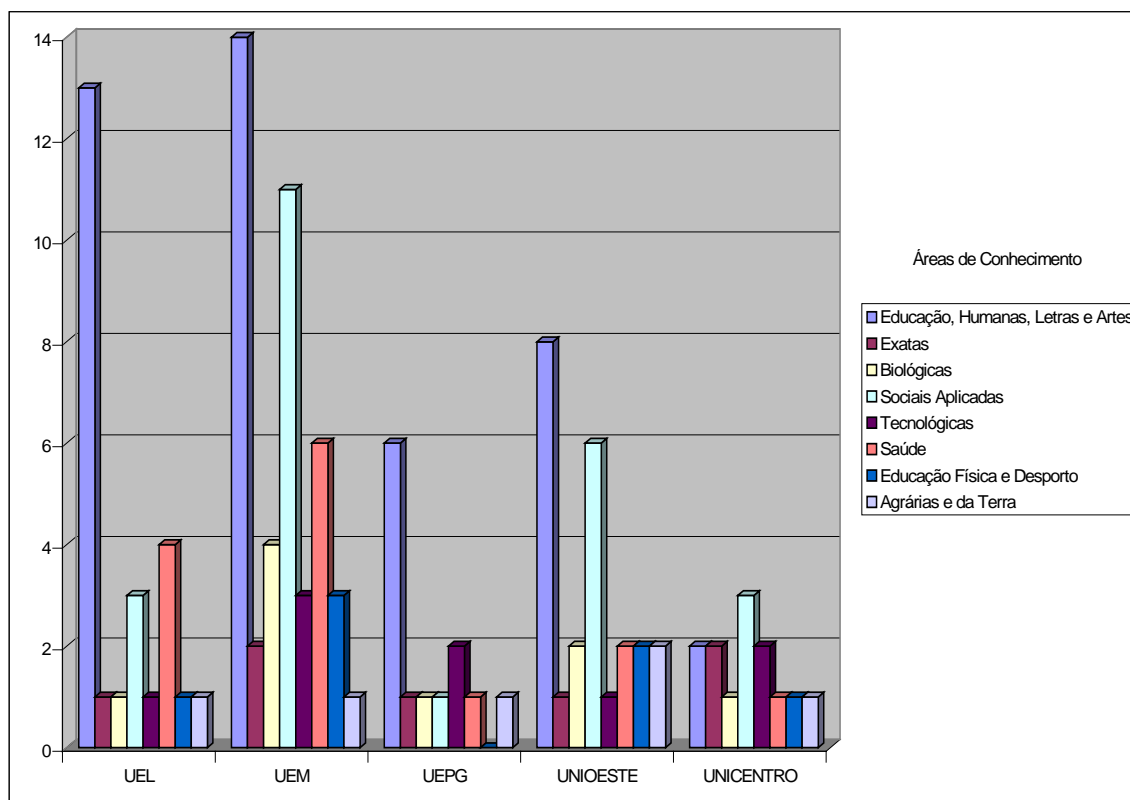


O Gráfico 4.6.3 acima apresenta que, o sistema de ensino superior público estadual paranaense, aqui representado pelas cinco universidades (UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO), está em processo de definição e construção ainda na oferta em todas as áreas para a pós-graduação stricto sensu à nível de doutorado. Nesse aspecto a UEL e a UEM encontram-se em estágio mais avançado em relação as coirmãs

UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO que ainda não oferecem nenhum curso à nível de doutorado. Essas últimas ainda não sedimentaram e completaram a oferta e institucionalização da pós-graduação stricto sensu a nível de mestrado. Ainda não oferecem condições institucionais e de linhas de pesquisa suficientemente consolidadas. Seguramente tal transição vai depender, em parte, muito das políticas públicas que venham ser praticadas pelo mantenedor em relação ao sistema de ensino superior público estadual paranaense em seu conjunto. A nível de doutorado pode-se afirmar que a UEL e a UEM aparecem como potenciais ofertantes de cooperação interuniversitária, enquanto que, a UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO são instituições que se apresentam como demandantes, praticamente em todas as áreas, porém ainda ao nível de mestrado.

O Gráfico 4.6.4 apresentado a seguir, reflete o potencial instalado e institucionalizado das publicações científicas e culturais do conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses.

Gráfico 4.6.4 – Publicações Científicas e Culturais das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses – 2004



Como pode ser observado a partir do comportamento do gráfico, a política de publicações encontra-se presente em todas as áreas de conhecimento e, disseminada e institucionalizada em todas as universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense. As áreas que pela natureza e características apresentam-se com maior volume de publicações são: educação, humanas, letras e artes, seguindo-se as sociais e aplicadas e exatas. Essa realidade potencialmente também permite afirmar-se que todas as universidades do sistema sejam tanto ofertantes quanto demandantes de cooperação interuniversitária em relação às publicações.

Em resumo, as dimensões aqui consideradas que circunscrevem os artefatos institucionalizados (cursos de graduação, mestrado, doutorado e publicações técnico-científicas e culturais), quando observados e analisados tanto individualmente em cada uma das instituições quanto no conjunto do sistema, evidenciam e remetem para um conjunto consistente de possibilidades e desafios de cooperação interuniversitária. Ao mesmo tempo sustentam também, quando inseridas a partir da visão e percepção colhidas através dos informantes-chave, as evidências que passam a ser conhecidas a seguir no Cap. V – Resultados da Pesquisa, onde se procura traduzir e explicitar fundamentalmente os processos de institucionalização, estrutura e comportamento que ocorreram na formação do atual quadro das universidades públicas estaduais paranaenses.

CAPITULO V – RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo propõe-se apresentar de modo sucinto e articulado, - a partir dos resultados obtidos no levantamento e análise documental que envolve direta ou indiretamente cada uma das instituições (leis e decretos de criação, estatutos, regimentos, estudos, relatórios, pesquisas, etc.); das entrevistas e depoimentos com informantes-chave [ver **Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD)**]; e, da experiência do pesquisador -, os fatores balizadores identificados no processo de institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses, à luz e na perspectiva das ciências administrativas. Assim, como teremos a oportunidade de ver ao longo de sua leitura, alargar e aprofundar a compreensão do que foi evidenciado no capítulo anterior, agora tratando o fenômeno no seu conjunto através do confronto das contribuições teóricas com os resultados da pesquisa.

Em cada tópico apresentado intenta-se portanto, evidenciar os fatores constitutivos e explicativos resultantes do esforço investigativo na perspectiva da literatura pertinente.

5.1 – Processo de Institucionalização das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses

A palavra instituição, dentro da literatura especializada, como vimos, pode significar desde conceitos relacionados ao verbo instituir que diz respeito a termos como *criar*, *constituir* ou *estabelecer*, até referindo-se a outras aplicações, como por exemplo, um componente, fenômeno ou produto da ação social. SHEEN (2000), aponta em sua pesquisa de algum modo, tais componentes ao fazer uma leitura sobre a criação das primeiras três universidades (UEM, UEL, UEPG) estaduais do Paraná ao final da década de 60'. A seguir apresenta-se e descreve-se tal fenômeno no contexto do ensino superior público estadual paranaense, partindo do ensino de graduação.

5.1.1 – O contexto da institucionalização do ensino de graduação

A migração dos cursos de graduação das antigas faculdades isoladas, que deram origem à criação das universidades, é a primeira e grande manifestação que caracteriza o processo de institucionalização. Essa característica também está presente no contexto do ensino superior público estadual paranaense, desde a instituição das primeiras três universidades (UEM, UEL, UEPG), seguindo-se as mais recentes (UNIOESTE e UNICENTRO). Portanto, o núcleo básico inicial da institucionalização de todas elas, centra-se nos cursos de graduação existentes à época, antes mesmo da sua criação. Dentro dos cursos de graduação, na sua fase inicial de institucionalização, destaca-se em maior número aqueles voltados as ciências humanas e sociais aplicadas, seguindo-se os vinculados às áreas tecnológicas e da saúde. Essa última com destaque para a UEL que já inicia com cursos tradicionais como os de medicina, farmácia, odontologia, enfermagem e psicologia. A propósito, o primeiro reitor ao deixar o cargo, em 1974, além de implantar e institucionalizar a UEL, apresenta um legado de 29 cursos de graduação instalados. LOPES (2004), relata.

“..[...] criávamos (cursos) e tínhamos autonomia para isso... e o Governo então dizia.. que parássemos de criar cursos. Eu tenho uma universidade.. eu tenho um orçamento... apesar desse detalhe..”. (*Ascencio Garcia Lopes, entrevista, p. 8*).

A mesma postura em relação à autonomia de criar cursos nessa fase pioneira das universidades pode ser creditada também em relação a UEM e UNIOESTE. A primeira localizada na região noroeste e a última no oeste do Paraná. Ambas, acompanhando o espírito pioneiro de seu povo, se constituíram também em verdadeiros instrumentos articuladores e promotores do desenvolvimento dessas regiões com a interiorização e implantação do ensino superior. Por exemplo, em relação a UEM, esse posicionamento estratégico pode ser identificado a partir da combinação de fatores internos a universidade e externos da comunidade local e regional para criação dos cursos de Zootecnia e Agronomia. PURPUR (2004) relata.

“..[...]..se reivindicava na época a criação de um curso de Veterinária. Havia uma “determinação” da Secretaria da Educação à época que, entre as universidades estaduais, uma não poderia que a mesma dispusesse no mesmo espaço geográfico. Londrina (UEL) tinha Veterinária. Então surgiu a idéia. [...].. isso se deve ao (Prof.) Bacarin. [...].. era a alma dessa universidade. Eu disse. “Bacarin vamos criar um curso de Zootecnia que, é um curso moderno, atual”. [...].. Zootecnia não tem nem em Ponta Grossa e nem em Londrina. [...]..criamos o curso de Zootecnia como uma variável de Londrina. [...].. havia a pressão da comunidade. Eles (UEL) tinham Veterinária e Agronomia.. nós criamos Zootecnia. [...].. me foi dito “não se criam mais cursos”. [...].. Se não fosse o Palácio Iguaçu.. pelo menos era da boca do Secretário. (risos..). Porque no

interior não pode ter cursos.. [...]. Ai então aconteceu Agronomia. [...].estávamos impedidos de criar. Mas não estávamos impedidos pela comunidade, por exemplo se organizar.. através das suas figuras mais importantes da cidade. Exemplo. O Dr. Aníbal Bianchini da Rocha. [...]. uma figura respeitável... no Paraná todo. [...]. conversamos com o Aníbal.. ele “topou” a parada. [...].disse: “vou presidir essa Comissão”. [...].quando se falava.. o Estado não tinha que falar. Tinha que dialogar com o Bianchini.. [...]. foi um processo mais uma vez de fora para dentro. Com a comunidade se aliando a universidade.. [...]. o Aníbal exerceu uma liderança importante. Organizou um grupo de trabalho.. [...].Como não podíamos criar Veterinária então criamos a Zootecnia. [...].não existia nenhum curso de Zootecnia. A região aqui já tinha pecuária intensa. [...]. a própria vocação da região. [...].a Agronomia também saiu dessa forma. Por lá (no Governo) se dizia.. “nós não vamos dar dinheiro para a criação do curso de Agronomia não!” Ai dizia o Bianchini. “Não precisa.. a comunidade aqui se arregimenta.. [...]. vamos criar o curso e fica por conta da sociedade local. [...]. se mobilizou nisso ai.. teve uma assessoria competente dentro da própria universidade”. (**RODOLFO PURPUR, entrevista, p. 9, 10**).

Nessa perspectiva propositiva e reivindicatória, fruto de uma sociedade em construção e transformação, já em meados da década de 80', no oeste do Paraná começa a emergir a futura UNIOESTE. Nesse período não foram criados cursos de graduação. A política do Estado era muito severa em relação a isso. Havia uma proibição, inclusive proibição de reconhecimento de universidades. Então, partiu-se com o que havia. A política federal não permitia novos cursos. Houvera vários decretos do Governo Sarney (1984-1989), proibindo a criação de novas universidades. A UNIOESTE estava em processo de criação desde 1988. Já que não se podia criar a universidade em si e novos cursos, a estratégia foi ir a luta para qualificar o que já havia. Portanto, o posicionamento estratégico do ponto de vista institucional em relação aos cursos de graduação existentes era consolidá-los, mesmo reconhecidos. No período da gestão de José Kuiava (1988-1992), a política primeira era qualificar. KUIAVA (2004) explica.

“[...]tínhamos cursos até em numero bom para a região.. então qualificar.. fazer uma consolidação desses cursos.. do seu corpo docente. [...].. estávamos sem professores.. sem cientistas.. pesquisadores.. sem titulação..[...].. fizemos uma política muito grande para reverter esse quadro. [...]..fui a CAPES e pedi um numero de bolsas sem limite. [...]..o Prof. Edson Machado de Souza, que é paranaense.. [...].. foi também Secretario da Educação do Paraná.. [...].. era o Presidente da CAPES. [...].. me disse: “*Olha Kuiava.. todos os possíveis candidatos para mestrado e doutorado..sem limite de bolsas.. vamos dar para todos.. desde que, os cursos onde esses professores vão estudar sejam recomendados pela CAPES*”. Essa foi a condição.. desde que o curso é recomendado, a CAPES vai dar bolsa..”. (**JOSÉ KUIAVA, entrevista, p. 3, 4**).

Por outro lado, a UEPG, contextualizada na região dos campos gerais do Paraná, adotava uma estratégia diferenciada em relação aos caminhos trilhados pelas coirmãs do norte e oeste para o seu processo de institucionalização e desenvolvimento, como pode ser observado nas palavras de MONGRUEL (2004).

“..[...].quero salientar aqui que há uma diferença de natureza entre a UEPG e suas coirmãs do norte (UEM e UEL). Lá no norte, as coisas acontecem com um movimento diferenciado. Lá os problemas sociais são transformados imediatamente em problemas políticos. As comunidades (lá) são mais recentes.. capitaneando regiões mais densamente povoadas. [...]. a expressão política é mais forte do que na nossa região. [...]. acabam conseguindo de fato a legalidade de cursos.. de recursos orçamentários para lograr os seus objetivos. Aqui não. Aqui o processo é muito lento.. muito demorado. Característica de uma cidade.. de uma região..tradicionais.. uma vez que quando se consegue alguma coisa não tem o sentido de conquista propriamente dita. [...].há um reconhecimento.. uma concessão de hegemonia por parte do Governo do Estado. Então isso faz a diferença. Diferença que se refere especificamente na alocação de recursos orçamentários. [...]. tenho a consciência de que isso se deve fundamentalmente a expressão política local.. [...]. aqui o processo se deu de uma maneira mais lenta do que ocorreu no norte. E, há um dado, como a densidade de ensino superior nossa aqui em Ponta Grossa era mais expressivo do que aquilo que se observava em Maringá e em Londrina. Tivemos que fazer um esforço duplo no momento da integração das 5 faculdades isoladas e constituir de fato a UEPG. [...].tivemos que desfazer.. tivemos que fazer.. tivemos que refazer. Ao passo que Maringá, por exemplo, a densidade era muito pequena.. [...]. ela já se organizou na forma de uma universidade como expressão maior de ensino superior do que aqui. Londrina já tinha uma densidade um pouco maior. Mas, além da pujança econômica e política de Londrina havia o carro do ensino superior que era a Faculdade de Medicina. À época dirigida pelo Dr. Ascencio Garcia Lopes. E, condicionada, dada à expressão daquele curso que o primeiro reitor fosse o Dr. Ascencio. Por sinal um grande reitor e a UEL seguramente deve muito a ele”.
(ODENI MONGRUEL, *entrevista*, p. 3).

Na quadra presente, o conjunto das cinco (5) universidades estaduais paranaenses, em relação à institucionalização e estrutura da graduação apresenta-se em processo consistente de consolidação. O sistema não está mais fortemente pressionado para criar e implantar esse nível de ensino, como ocorreu nas décadas de 80', 90' e início de 2000 (ver, por exemplo, dados no Cap. IV). Portanto, o estágio alcançado na graduação, confirma os processos (habitualização, objetificação e sedimentação) inerentes a institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1998), indicados na literatura.

A título de ilustração vamos tomar relatos de dois reitores que por razões diferentes explicam o estágio de consolidação da graduação dentro do sistema estadual como um todo. A UEL considerada em termos relativos e institucionalmente falando, foi a que primeiro por diferentes razões políticas e sociais, obteve sua maioridade e reconhecimento. E, outro exemplo da UNICENTRO, a última universidade a ser criada e que ainda encontra-se em processo de consolidação. Por exemplo, em relação a UEL, PUPPATO (2004), relata.

“..[...]. hoje (2004), a UEL tem 41 cursos de graduação consolidados e solidificados. [...]. a grande discussão é a reformulação dos currículos a partir das novas diretrizes curriculares definidas pelo MEC. Uma visão centrada na área de conhecimento e no colegiado. [...]. Incluir em todas as áreas, a formação humanista, além da formação técnica. Dar um caráter humanista para os alunos de graduação. Inserir-los dentro de um contexto e que saibam inserir-se dentro do contexto político, cultural, econômico e social. [...].Há uma nova mentalidade

hoje na universidade. [...] até por uma cobrança da própria sociedade. A necessidade da universidade se voltar para essas questões. [...] formação dos seus alunos. [...]. Por outro lado há a necessidade de se repensar o modelo de ensino superior público estadual paranaense. Hoje qual seria a grande demanda da própria sociedade para os cursos de graduação? Aumentar o número de vagas. Nem de cursos necessariamente. De vagas. E, principalmente vagas noturnas”. (**LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 5, 6**).

Como se observa no depoimento, a questão hoje é de natureza conjuntural e não estrutural em relação ao ensino de graduação. Do mesmo modo em relação a UNICENTRO, por exemplo, a questão da graduação sugere estar também encaminhada. Problemas conjunturais existem, muitos pontuais como laboratórios e professores para alguns desses cursos. ZANETTE (2004), explica.

“...[...]. de maneira geral temos um quadro bem favorável na evolução desses cursos...[...]. conseguimos colocar em muito boas condições o funcionamento da graduação. [...] na última avaliação do INEP/MEC tivemos conceitos muito bons mesmo... temos vários cursos que repetiram sucessivos conceitos altos. [...] nossos profissionais são de muita qualidade.. alavancando ainda mais a nossa região. [...] a graduação da Unicentro não tem problemas sérios.. existem problemas conjunturais.. [...] É ponto pacífico na comunidade, que a principal fonte de indução e de desenvolvimento nosso é a própria universidade. Não só em Guarapuava, mas também em Irati e nos campi avançados que temos em Chopinzinho, Laranjeiras, Pitanga, Prudentópolis.. [...] comunidades dessas regiões admitem realmente que a universidade é fator de desenvolvimento sócio cultural, econômico.. sem a menor sombra de dúvida”. (**VITOR HUGO ZANETTE, entrevista, p. 5**).

Na mesma linha dos exemplos anteriores pode ser incluída a UEM que, embora ainda com problemas conjunturais (laboratórios e professores) a exemplo da UNICENTRO, caminha resoluta para implementar a sua verticalização do ensino. PAVANELLI (2004), relata.

“...[...].temos hoje 48 cursos (graduação). Todos com uma boa relação candidato/ vaga.. com credibilidade...[...]. Onde vou, digo que o cidadão que entra na UEM não fica 4 anos! Vai ficar 10 anos! Porque você vai fazer a graduação em média de 4 anos; 2 de mestrado e 4 de doutorado com bolsa.. Nós já temos 22 mestrados..8 doutorados..”. (**GILBERTO CEZAR PAVANELLI, entrevista, p. 9**).

Quanto a UNIOESTE a estratégia institucional que se visualiza em relação à graduação é completar o ciclo. A UNIOESTE sendo multi campi procura pautar-se a partir da vocação de cada campus. No quadro presente apresenta as áreas médica e biológicas para Cascavel. As áreas humanas e de formação de professores em todos os campi. Na região de Foz do Iguaçu, por ser região de fronteira, mais hotelaria. Itaipu que dá base para os laboratórios de pesquisa a área de engenharia. Na área de química e alimentos em Toledo. Portanto, a UNIOESTE também caminha dentro de uma

perspectiva de verticalização do conhecimento. Da graduação ao ciclo completo da pós-graduação. Para ORLANDO (2004), isso significa.

“[..]..ter em primeiro lugar professor[..].. laboratório, biblioteca, rede de computadores.. acesso virtual a outras bibliotecas. [...].. reagentes.. vidrarias.. para você dar uma aula boa e aperfeiçoar. Não apenas no ensino, mas fundamentalmente a pesquisa e a extensão. [...]..buscando a consolidação física e também de pessoal.. [...]..não temos falta de alunos.. a média foi acima de 10 em 2003. Aproximadamente 24.000 inscritos ao vestibular para 2.354 vagas. [...]..temos uma demanda superior a relação 10 candidatos vaga.” (**ALCIBIADES LUIZ ORLANDO, entrevista, p. 4, 5**).

Quanto a UEPG, em relação ao ensino de graduação, há um posicionamento que se expressa no relato de GODOY (2004), de que é necessário consolidar todos os cursos que ainda se encontram em fase de implantação no conjunto do sistema de ensino superior público estadual paranaense.

[..]..Há uma política clara do atual Governo do Estado de não se criar mais nenhum curso em nenhuma universidade pública do Paraná sem antes consolidarmos todos os cursos que estão em fase de implantação. [...].. há um compromisso dos reitores com a SETI de não se abrir nenhum curso. [...].. somos financiados pelo tesouro do Estado e existe esse compromisso. [...]..em função de recentemente terem sido reavaliados 43 cursos de graduação em todas as universidades estaduais do Paraná. Na UEPG foram 8 cursos”. (**PAULO ROBERTO GODOY, entrevista, p. 5**).

Os números levantados (ver Cap. IV – Perfil das IES Paranaenses) em relação à institucionalização da graduação no conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses, quando confrontados com os depoimentos colhidos e aqui apresentados dos informantes-chave, ratificam de que a graduação apresenta-se devidamente institucionalizada e consolidada dentro do sistema. Portanto, os processos inerentes à institucionalização, descritos por TOLBERT e ZUCKER (1998), se confirmam. O mesmo já não se pode dizer em relação a pesquisa e pós-graduação.

5.1.2 – O contexto da institucionalização da pesquisa e pós-graduação

Consolidada a graduação, tradicionalmente o caminho natural para uma universidade pública é começar focar sua atenção para a institucionalização da pesquisa e pós-graduação. No Brasil, tradicional e historicamente, a pesquisa pura e aplicada tem sido desenvolvida e institucionalizada em primeiro lugar nas universidades públicas (federais e estaduais), seguidas pelas universidades confessionais (católicas, luteranas), por algumas universidades de natureza comunitária e finalmente pelas particulares sem e com fins lucrativos. No Paraná esse cenário também se repete.

Quando se fala em pesquisa e pós-graduação no contexto aqui definido, todas as universidades que formam o conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses de algum modo apresentam posicionamentos, ações e resultados no campo da pesquisa e pós-graduação. O que se constata são níveis diferenciados de evolução desse quadro quando comparadas dentro do sistema. As razões são inúmeras. As principais poderiam ser elencadas como as de formação de natureza histórica, social, cultural, e de investimentos de parte do mantenedor.

A institucionalização da pesquisa e da pós-graduação pressupõe algumas condições preliminares indispensáveis. A exemplo da institucionalização de uma organização em via de regra, reflete sua história em particular, o pessoal que nela trabalhou(a), os diversos interesses consagrados (*vested interests*) pelos grupos que ela acolhe e o modo como se adapta ao seu ambiente. Em outras palavras é saber, em que estrutura opera e que tipo de comportamento institucionalmente falando, assume. Tal perspectiva define um formato organizacional que de certo modo se mantém estável ao longo do tempo (modelo weberiano), mesmo que pressões ambientais apontem em sentido contrário. A questão estaria centrada nos interesses consagrados, isto é, a organização como a pesquisa e a pós-graduação não mudam quando os valores estão ameaçados. Talvez essa seja a explicação que STINCHCOMBE, (1965) aponta ao indicar três razões que levariam as organizações a manterem de modo institucionalizado, por exemplo, a estrutura organizacional: a força da tradição, a presença de interesses de determinados grupos que procuram manter a sua posição e certas ideologias operacionais que se voltam para a manutenção do que sempre deu certo ou que se busca estabelecer.

Entre essas condições, algumas mínimas, uma delas é a visão e sensibilidade de seus dirigentes como estimuladores e, uma política institucionalizada de qualificação e capacitação docente. Os níveis alcançados nessa direção de certo modo, - no sistema de ensino superior público estadual paranaense, com destaque para a UEM e a UEL inicialmente -, deve-se a esses fatos.

Pesquisa e pós-graduação, embora distintos, pode-se inferir que são duas faces da mesma moeda. Relatos de informantes-chave do contexto estudado, ratificam essa visão e apontam também para outras explicações. Por exemplo, ALVES (2004) relata.

“..[...].quando assumi a reitoria fazia doutorado em medicina em Ribeirão Preto na USP. Ai veio toda influência da minha gestão. A minha preocupação com a capacitação docente e a minha preocupação com a pesquisa. [...].. quis institucionalizar a pesquisa. [...].. tenho a convicção de que hoje a UEL é uma universidade que se desenvolveu nesse campo por duas razões. A primeira foi o

Plano de Capacitação Docente...[...]. em segundo foi a institucionalização da pesquisa. Foram esses dois pontos que alavancaram a UEL”. (**OSCAR ALVES, entrevista, p. 5**).

Por outro lado, no contexto da UEM, os primeiros resultados institucionalizados, decorrentes da política de pós-graduação que vinha sendo praticada, foram colhidos a partir de 1986, durante a gestão de Paulo Roberto Pereira de Sousa (1982 – 1986). Em 1986, consolidando o seu crescimento, são criados e implantados os dois (2) primeiros cursos de pós-graduação “stricto sensu”, oferecidos em nível de mestrado, na área de Ciências Biológicas e de Química Aplicada. PEREIRA DE SOUSA (2004), relata como ocorreu o processo de sua institucionalização.

“...[...]. tivemos preocupação de estabelecer políticas. [...] trabalhamos muito com planejamento.. estabelecendo alguns objetivos.. [...] estabelecemos uma política de pós-graduação e esses cursos foram implantados. Tínhamos em mente a preocupação que a pós-graduação também não poderia ser apenas uma atividade para emitir títulos. [...] a pós-graduação deveria ser fruto de um processo de aculturação de grupos na universidade, de grupos emergentes e de grupos consolidados.. também emergindo de alguns cursos lato-sensu.. começamos com lato-sensu.. depois do lato sensu.. produção científica a partir desse lato-sensu.. de alunos que cursavam esses cursos.. depois que esse grupo começava a se firmar.. de jovens.. de recém doutores.. aliados de alguns doutores de maior tradição na UEM. A partir talvez não de uma consolidação plena do grupo.. mas a partir de um grupo com maturidade científica.. de produção..os cursos foram criados. [...]tivemos muita dificuldade com a pressão de simplesmente criar o curso. Porque tínhamos doutores e sem doutores não poderíamos criar os cursos. [...]a criação dos cursos.. e nasceram de forma bem consolidada. [...]vemos inclusive hoje a estrutura que eles mantêm. [...] já existia uma “ambiência”... propicia para a criação desses cursos...[...].nesses grupos tínhamos pesquisadores. [...] criamos em nossa gestão uma política de pós-graduação. Chegamos ter 25% do quadro docente fora fazendo pós-graduação.. [...] a partir desta idéia criamos uma política fornecendo vagas.. [...] não tinha estrutura nenhuma.. [...] começou esse afastamento.. isso pesadamente.. Pela primeira vez os professores começaram a sair com substitutos.. a criar vagas nos departamentos”. (**PAULO ROBERTO PEREIRA DE SOUSA, entrevista, p. 4**).

Embora criadas na mesma época (início da década de 70’), as três universidades (UEM, UEL, UEPG), como pode ser observado pelos depoimentos em relação à pesquisa e pós-graduação relativos ao contexto da UEL e UEM, a UEPG apresentava-se ainda com baixa aderência institucional para esse tipo de iniciativa. LUBZYCK (2004), faz a seguinte reflexão explicando as razões possíveis desse quadro.

“...[...]. a nossa UEPG nasceu de cursos que foram criados em 1950. [...]cursos criados e, nem se falava naquela época de pós-graduação. [...]Posso dizer que uma coisa puxa a outra. [...]estava matriculado na universidade de Coimbra para fazer um stricto sensu. Simplesmente o Estado disse. Quer sair? Saia. Mas peça exoneração. [...] a UEPG continuou por muito tempo uma universidade assim, vamos chamar “doméstica”. Fechada entre a comunidade ponta grossense. [...] Existem diversas razões ou explicações disso. [...]nossos concursos eram abertos sem exigência de titulação de pós-graduação. [...]o pessoal formava-se aqui na cidade. [...] minha primeira preocupação ao assumir [...] criei a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. [...]com esse ato se

começou todo um trabalho de pós-graduação e pesquisa. [...] até aquele momento não tínhamos com quem pesquisar. Criar cursos de pós-graduação com que pessoal? Minha grande frustração foi não ter podido criar um curso de Mestrado. [...] Nomeei um pró-reitor e disse-me ele que não haveria condições de criar um mestrado. [...] não tínhamos com que criar mestrado e doutorado na UEPG. [...] na época começamos criando incentivos para isso que não existiam para a pós-graduação. [...] incentivamos a saída de professores. [...] não tínhamos praticamente pesquisa... [...] assunto de pós-graduação e pesquisa era latente... [...] era incipientíssima... [...] não tínhamos pós-graduação.. a não ser lato senso. Nossa característica era uma universidade de graduação.. [...] acordamos tarde, vamos dizer assim.. mas começamos afastar. Criada a Pró-reitoria, começamos a trabalhar nessa direção.. [...] uma das minhas brigas.. das minhas lutas.. foi com que este estado de coisas mudasse”. (**JOÃO LUBZYCK**, *entrevista*, p. 5, 6).

Quanto a UNIOESTE e a UNICENTRO, em relação a pesquisa e pós-graduação, passam a absorver todo um influxo ora com maior ou menor intensidade das coirmãs UEM e UEL. Na quadra presente, o conjunto das cinco (5) universidades estaduais paranaenses, em relação à institucionalização da pesquisa e pós-graduação apresenta um cenário de evolução diferenciada. A UEM e UEL caminhando de forma consistente para um processo de consolidação da pesquisa e pós-graduação à nível de mestrado e finalmente doutorado, ou seja, para uma fase de objetificação e sedimentação, segundo TOLBERT e ZUCKER (1998); enquanto a UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO, embora institucionalmente conscientes e com a cultura da pesquisa e da pós-graduação bastante disseminadas, encontram-se em processo de materialização de tais ações, ou seja, na fase de habitualização, conforme indicado por TOLBERT e ZUCKER (1998).. Se o nível de graduação dentro do sistema pode ser considerado consolidado do ponto de vista de oferta de cursos, o de pós-graduação *stricto sensu*, apresenta forte pressão para também abrir seu espaço, se estabelecer e consolidar. Vejamos alguns relatos que apontam para essa perspectiva com diferentes preocupações. Em relação a UEM, por exemplo, PAVANELLI (2004), relata o seguinte cenário.

“... criamos vários (cursos)... recentemente saiu Enfermagem.. agora o doutorado em Genética e Produção Vegetal. [...] Temos vários em processo de avaliação. [...] a UEM não tem encontrado maiores dificuldades junto a CAPES, o CNPq, dada a credibilidade já alcançada. [...] Outra coisa que acho importante dimensionar. Todos os cursos da UEM tinham um conceito que permitia a emissão de diploma com validade nacional e reconhecidos pela CAPES. Quando assumimos a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, tínhamos 4 programas da UEM que tinham conceito B, dentro de uma escala de A a E. O D equivaleria a 2 agora. Podia emitir diploma. [...] trabalhamos uma resolução no CEP dizendo que só poderiam começar novos cursos depois da aprovação da CAPES. Primeiro começava aqui na UEM depois pedia. [...] tinha 4 programas com problemas. Antes desse affair da Administração, não tínhamos nenhum com problema. Todos reconhecidos. Isso é uma maravilha. [...] me sinto extremamente compensado, porque estou aqui há 28 anos.. [...] participei ativamente do processo de capacitação docente da UEM. [...] hoje temos no quadro de carreira, apenas com professores não-titulares em torno de 1.200.

Desses mais de 600 professores são doutores. E, cerca de 500 professores são mestres. Ou seja, 90% do corpo docente tem pelo menos o mestrado. [...]você ser reitor de uma universidade com esse perfil é gratificante. [...]em função desse programa sólido.. da instituição já ter toda uma cultura.. clima para a pós-graduação. [...] a tendência da UEM é de realmente se tornar uma “universidade de pesquisa”. [...] Em muitos aspectos já superamos a UFPr. Na grande maioria dos aspectos, já superamos a UEL, na área de pesquisa e pós-graduação. [...] somos a UNICAMP do Paraná! Uma universidade tecnológica.. uma universidade com viés na formação de docentes forte com captação de recursos é isso que mede. Porque no CNPq.. lá na CAPES.. lá na FINEP não tem “padrinho”. Lá são os pares que julgam. O projeto é impessoal. [...] é a maneira mais correta de avaliar. [...] não essa avaliação feita com o Governo.. assim influenciada politicamente.. Londrina é mais forte que nós então avalia melhor.. Nós somos politicamente mais fracos”. (**GILBERTO CEZAR PAVANELLI, entrevista, p. 10, 11**).

Enquanto isso na UEL os propósitos da gestão de Lygia Puppato (2002-2006) é solidificar os cursos existentes, incentivar programas que só tenham mestrado de criar o doutorado, mantendo assim a perspectiva de verticalização integral, ou seja, graduação, mestrado e doutorado. Para isso existe, institucionalmente falando cultura universitária, cultura de qualificação permanente, maturidade e outros valores para caminhar nessa direção. Por exemplo, na UEL em relação à qualificação, a preocupação é contratar via concurso, doutores, como explica PUPPATO (2004).

“...[...]. todos os concursos que fizemos, prioritariamente com doutores. [...]..hoje a universidade já tem um “calibre” para atrair pessoas diferentes de quando nós entramos. [...]..hoje no mercado já existe de certa forma, oferta de pessoal qualificado a esse nível de doutorado. [...].. temos que considerar o fato de que a cidade é boa, a universidade é boa. Isso também contribui de forma decisiva para atrair pessoal qualificado. Diferente do início quando houve todo um processo de qualificação de quase todo o corpo docente. Hoje a universidade pode tranquilamente impor determinadas exigências nesse sentido. [...]..para a universidade isso é melhor. [...]..você já traz a pessoa pronta.. qualificada..” (**LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 8**).

Na UEPG, o cenário e perspectivas em relação à pesquisa e pós-graduação podem ser avaliadas a partir do relato de GODOY (2004).

“...[...]. a universidade é uma instituição que não se resolve instantaneamente. [...]..Recentemente protocolamos na CAPES o pedido do Mestrado em Química que está em fase de análise e esperamos iniciar esse curso em março/2005. Todas as condições foram atendidas. [...]..na minha gestão se iniciou o curso de Mestrado em Odontologia. [...].. o primeiro mestrado em universidade pública estadual nessa área. [...].. aquela área conseguiu atingir um numero de doutores de alta qualificação científica e permitiu que a UEPG ousasse. [...].. isso não é criação deste reitor. [...]..veio sendo criado.. gestado.. num processo de construção.. num programa de qualificação do corpo docente.. em todas as áreas. [...].. O mérito é da UEPG. [...]..temos que pensar assim a longo prazo de tal forma que ela não viva de solavancos. [...].. não é o reitor de plantão que vai interromper processos...[...].temos que ter um planejamento. [...]..exemplo a área de Engenharia de Materiais...[...]. tem uma infra-estrutura laboratorial bastante avançada...[...]. recentemente recebeu novos equipamentos.. [...].. busca de apoio nos órgãos de fomento.. no caso da FINEP.. CAPES.. CNPq.. mesmo Fundação Araucária.. Fundo Paraná.. [...]..o grupo de doutores lá.. tem ido em busca de recursos e temos tido sucesso. [...]..esses mestrados vêm de uma sequência de um

programa institucional de qualificação de corpo docente, de criação de espaço para que a produção científica dos nossos doutores possa acontecer. [...] A partir da aprovação do mestrado em Química e em Materiais estamos preparando o primeiro doutorado a ser proposto. [...] estamos com um grupo de professores na área da educação que deverão retornar com doutorado da Inglaterra.. pelo menos deveremos ter mais uns 8 ou 9 doutores na área de educação. O objetivo é transformar o nosso mestrado e criar também as condições do doutorado em educação”. (**PAULO ROBERTO GODOY, entrevista, p. 5, 6**).

A pós-graduação na UNIOESTE vem alicerçada a partir dos cursos de graduação existentes. Fica ali implícita uma estratégia de verticalização: tenha suporte e investimentos já em cursos de graduação instalados, como instalações físicas, laboratórios, professores qualificados através de utilização compartilhada; eficiência na ocupação e uso dos laboratórios; e forte aderência com as vocações e os problemas regionais e micro regionais. Tal estratégia fica explícita na posição colocada por ORLANDO (2004) ao explicar, por exemplo, o potencial do campus de Francisco Beltrão.

“[...] Francisco Beltrão pega mais o que? Economia Doméstica.. está se pensando em Engenharia de Alimentos. [...] fundamentalmente em função da tipicidade daquela região de pequenas propriedades. [...] uma das regiões que mais tem produção de alimentos e produção alternativa que também é chamada a “Fabrica do Agricultor”. Também tem um projeto “Vida na Roça” envolvendo a Unioeste. [...] vai se instalar lá engenharia de alimentos.. [...] que traz sustentação exatamente aquelas atividades de produção da região para que o produto tenha qualidade e que chegue ao mercado”. (**ALCIBIADES LUIZ ORLANDO, entrevista, p. 6**).

Embora incipiente, porém de forma articulada e consistente a mais jovem universidade do sistema de ensino público estadual paranaense também aponta preocupações e ações na direção da pesquisa e pós-graduação. ZANETTE (2004), explica.

“[...] Os mestrados que temos hoje em funcionamento são interinstitucionais. Funcionando muito bem. [...] um projeto capitaneado pela UNICENTRO com financiamento do próprio Estado através da Fundação Araucária. [...] temos projetos de mestrados institucionais encaminhados e sendo analisados na CAPES. A UNICENTRO encaminhou no ano passado (2003), alguns projetos que foram rejeitados por alguns detalhes. Esses detalhes foram corrigidos e, foram re-encaminhados. [...] estão em fase final de análise. [...] em linhas gerais envolvem as áreas de Florestal, Educação (mestrado e doutorado na área de história), na área de Química. [...] é intenção e trabalho nosso que nesses 4 anos de mandato.. 2 ou 3 mestrados já iniciem suas atividades com toda a certeza. [...] Esse é um caminho. (**VITOR HUGO ZANETTE, entrevista, p. 5, 6**).

Em resumo. Os processos inerentes à institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação), indicados por TOLBERT e ZUCKER (1998), estão

presentes em diferentes momentos e intensidades, quando transpostos e interpretados à luz do fenômeno aqui estudado em relação a pesquisa e a pós-graduação.

5.1.3 – O contexto da institucionalização da extensão e das publicações

A idéia de extensão e sua institucionalização, como parte de um tripé da ação de qualquer universidade fica explicitada na Constituição Brasileira de 1988 em seu artigo 207 – As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. As três primeiras universidades estaduais paranaenses (UEL, UEM, UEPG), já foram criadas no final da década de 60' tendo por princípio e orientação a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, esse princípio, não foi adequadamente compreendido e assimilado no processo histórico de institucionalização dessas universidades, em particular aquele relativo a extensão universitária e sua institucionalização como teremos oportunidade de ver adiante.

Quanto às publicações pode-se sugerir que se constituem no mais importante instrumento institucionalizado de comunicação de uma universidade, resultantes de seu trabalho no campo do ensino, da pesquisa e extensão. Podem ser representadas por periódicos, revistas, jornais informativos, edição de teses e dissertações transformadas em livros. As publicações procuram atender fundamentalmente dois campos distintos, porém integrados, da ação universitária. Um deles é tornar conhecida a produção científica de cada instituição, entre pares, através de revistas e periódicos especializados, portanto, de acesso e circulação restrita. A outra é disseminar conhecimentos e tecnologias para um público mais amplo e de mais fácil acesso e compreensão, entendida como atividade e ação extensionista.

A extensão, à medida que a pesquisa e a pós-graduação têm avançado, passou a exercer um papel suplementar, principalmente naquelas universidades onde o ensino de pós-graduação e a pesquisa passaram a predominar na carga horária do corpo docente. As atividades e ações de extensão, embora institucionalmente possam ser claras e bem definidas, nem sempre encontram uma adequada compreensão por parte da comunidade interna. Normalmente a área de extensão, não é bem aceita ou assimilada na comunidade interna acadêmica, embora seja a extensão uma atividade intrínseca da universidade junto com o ensino e a pesquisa. A burocracia profissional, formada pelos

seus professores, passa por diferentes razões a relegá-la para um segundo plano. Os relatos a seguir apresentados apóiam essa perspectiva, onde encontram sustentação nas proposições de MINTZBERG (1995). Por exemplo, SOUZA (2004) entende que a extensão não é bem compreendida dentro da universidade e aponta algumas razões e reflexões para esse caso que sugere ser quase generalizado.

“..[..]. acho que continua assim.. infelizmente. Por todos nós. [..]. professores.. funcionários.. estudantes.. pela administração.. em diferentes níveis.. Ela não é bem compreendida. Todos compreendem muito bem ensino e pesquisa. Quando se fala em extensão há dificuldades.. [..]. Sempre achei que *extensão é a porta de entrada e a porta de saída da universidade*. [..]. a visão de extensão é isso. [..]. tudo aquilo que se realiza dentro da universidade tem que ser levado para fora e tudo aquilo que existe lá fora tem que ser trazido para dentro. Pelo menos do ponto de vista do conhecimento.. se não for de ações.. [..]. essa interface deve existir. [..].isso é extensão. [..]. observei foi o seguinte. A população.. a sociedade de maneira geral não compreende bem a universidade... [..]. tem receio da universidade.. [..].a universidade é vista pela comunidade como algo inatingível.. [..]. não compreende bem o que aqui se faz. Ela (comunidade) sabe um pouco do ensino. Lá dentro formam-se médicos.. engenheiros.. professores.. isso ela entende. [..]. outras atividades que aqui realizamos não compreende bem. [..]. não sabe exatamente o que é um projeto de pesquisa.. um trabalho de pesquisa.. o que é uma pós-graduação stricto sensu.. tem muita dificuldade de entender isso. [..]. procuramos num determinado momento da gestão adotar uma política de sair para os municípios. [..]. tínhamos sempre uma frase que usava enquanto reitor. A UEM recebeu o nome de Universidade Estadual de Maringá, mas ela não é de Maringá. Ela é do Estado do Paraná. Ela é de todo um Estado. Começamos a procurar a comunidade em seus diferentes segmentos, de diferentes municípios. [..]. conversávamos com representantes da comunidade.. prefeitos, vereadores.. presidentes de associações.. [..]. líderes da comunidade.. e apresentávamos a UEM para eles. O que era a universidade.. as atividades que desenvolvia.. como se estruturava.. Dávamos uma noção do que era a UEM. E ouvíamos da comunidade quais as necessidades que tinham e depois fechávamos essa conversa procurando mostrar o que a universidade podia fazer. E o que a UEM ganhava com aquilo que a comunidade fazia. Esse tipo de ação procurávamos fazer. [..]. sempre entendemos que, a extensão sempre foi porta de entrada e porta de saída da universidade”. (LUIZ ANTONIO DE SOUZA, *entrevista*, p. 7, 8).

Na UNIOESTE, por outro lado, embora não seja prudente generalizar ao longo de toda a vida institucional, o relato de COLOGNESE (2004) é significativo para identificar como a extensão tem sido vista e tratada.

“..[..]. tinha dois tipos de ação. [..]. pró-ativa, tinha uma ação de grupos. Não é uma ação institucional como um todo. Grupos que identificam demandas e áreas de atuação priorizadas nesse período e se engajam junto a pró-reitoria nas políticas de extensão. [..]. não é uma política do conjunto da instituição. E reativa ao fim da instituição. São grupos que militam em determinadas áreas na extensão. [..]. Não é uma ação institucional unificada. [..]. na Unioeste a extensão ainda não encontrou o seu lugar. Por um motivo fundamental. A estrutura da universidade. A extensão não existe por si só. [..]. se ela não tiver ancorada .. conectada com a pesquisa ela vira exatamente esse vazio que é a característica da maioria das instituições. Ou vira assistencialismo. [..]. vira militância.. ou [..]. vira caridade. Aqui nesse período também foi assim. Embora grupos isolados tivessem um entendimento bastante adequado e fizessem ações pontuais adequadas”. (SILVIO COLOGNESE, *entrevista*, p. 7).

Por outro lado, em relação às publicações na gestão de Erneldo Schallemberger (1996-1999) o posicionamento estratégico da UNIOESTE era dar suporte e apoiar do ponto de vista institucional com equipamentos, recursos humanos, arranjos administrativos e tecnológicos; organizar o setor para acolher e dar vazão a crescente demanda por publicações. Essas ações para institucionalizar as publicações foram relevantes para a UNIOESTE, segundo SHALLEMBERGER (2004) porque,

“..[..].. as publicações são a cara pública da universidade. [...].. é uma forma como você eterniza os trabalhos e que pode socializá-los. É um instrumento.. é base.. é uma fonte onde a pessoa pode refletir, criticar, exercer.. e principalmente mostrar a cara. [...]..acho muito tímidas as publicações da nossa universidade. [...].. não refletem tudo do que é produzido. Muita coisa fica engavetada. [...].. creio que é o melhor canal. O nosso tempo, o tempo da ciência não é um tempo breve.. é um tempo eterno. Ele vai construindo, reconstruindo e desconstruindo na medida em que as pessoas interagem”. (**ERNELDO SHCHALLEMBERGER, entrevista, p. 7).**

Para compreender o processo de criação e institucionalização das ações voltadas às publicações na UEL, ALVES (2004) relata.

“..[..].. era preciso publicar..[..].. ai criamos a primeira revista da UEL .. científica.. com conselho editorial.. O nome fui eu que botei *Semina*, que quer dizer Semente. [...].. estar lançando uma semente. [...].. queria que fosse a primeira.. esperava que viessem outras.. [...] ..que cada área lançasse a sua revista.. saúde, exatas, tecnológicas, humanas.. Inicialmente todas essas áreas estavam presentes na revista *Semina*. [...]..um chamamento a possibilidade de frutificar. [...] Também lançamos um jornal O Perobal. [...] ..porque tínhamos o curso de Jornalismo. Queria que ele servisse de veículo para a UEL ou encarte para o laboratório”. (**OSCAR ALVES, entrevista, p. 8).**

Na gestão Jorge Bounassar Filho (1986-1990), a área de extensão passa por uma revolução. A UEL até esse momento, institucionalmente falando, não tinha um entendimento claro da extensão. Era pouco entendida como um dos tripés importantes do papel e ação da universidade. Não havia só entendimento como organização em relação à extensão. A universidade tinha uma coordenadoria de extensão que não conseguia dar atendimento às necessidades da atividade extensionista da universidade. Não por demanda, porque a demanda por extensão é uma via muito natural da universidade. Ela é muito mais espontânea do que a atividade de pesquisa. É uma atividade que é intrínseca a presença da universidade num determinado espaço social. Realiza-se todo um trabalho no sentido de dar entendimento do que é extensão; de organizar as atividades de extensão na universidade; de estimular e dar suporte a atividade de extensão. Assim, a universidade passa a ter um entendimento diferenciado de extensão. Passa a entender o que é extensão e o que é prestação de serviços que

sempre foi um grande drama na questão do entendimento da extensão. Com esse trabalho, a universidade ganhou grandes espaços que possibilitou a sua integração na sociedade. BOUNASSAR FILHO (2004), descreve assim essa revolução.

“..[...]. foi um processo muito bonito.. [...]. houve uma participação efetiva muito forte de todos os centros de estudos da universidade. Organizou-se representações.. comissões de extensão.. e, a relação da universidade com a comunidade externa foi muito mais transparente..[...]. muito mais acessível. [...]. Tivemos grandes eventos de extensão. [...]. Uma das questões muito discutidas foi o papel da extensão e da prestação de serviços. A partir dos resultados desses eventos a universidade institucionalmente e com clareza se organiza e se posiciona em termos de extensão. Por exemplo, o papel dos hospitais universitários na questão da atividade de extensão, também como um espaço de pesquisa importante. Um espaço de assistência social preponderante. Um espaço de ensino fundamental. [...]. as contribuições e como se debateu à época marcaram os destinos da extensão na universidade”. (**JORGE BOUNASSAR FILHO, entrevista, p. 8**).

Por outro lado, na nova e emergente UNICENTRO, no período de gestão de Carlos Alberto Gomes (1995-2003), as atividades e ações de extensão, embora institucionalmente estivessem claras e bem definidas, careciam de maior aderência e adequada compreensão por parte da comunidade interna. GOMES (2004), faz esse relato.

“..[...]. ocorreram também esses problemas. [...]. não ser muito compreendida.. [...]. que só gosta de fazer festa.. [...]. as pessoas que queriam atuar na extensão .. e atuavam na extensão sempre se sentiram desprestigiadas pela reitoria.. não pela administração.. mas pelo pouco estímulo dos departamentos de origem dos professores. [...]. uma atividade que poderia também conceder um TIDE a um professor. [...]. No começo era quase como um trabalho voluntário. Mas a universidade não é o ensino, a pesquisa e a extensão? A extensão não tem um papel tão importante quanto a pesquisa? A extensão não é o resultado às vezes da pesquisa aplicada.. da pesquisa realizada.. Com certeza.. [...]. temos alguns projetos que são resultado da pesquisa. [...]. Sobre extensão, tivemos muita discussão. [...]. O CEP teve um papel importante. Lá sempre estive o Pró-Reitor de Extensão.. foi um período importante. O Governo do Estado também demandou muitos projetos que a extensão assumiu. [...]. para a instituição a extensão dá uma visibilidade do que a comunidade espera ou pode contar da universidade. [...]. Isso passou a dar mais visibilidade .. mais importância a extensão. Foi aí que os professores que tiveram projetos de extensão passaram a ter carga horária definida.. passaram a ter a condição do TIDE”. (**CARLOS ALBERTO GOMES, entrevista, p. 11, 12**).

O surgimento de publicações reflete vitalidade e são uma decorrência do próprio trabalho científico, tornado público. Na gestão de Paulo Roberto Pereira de Sousa (1982 – 1986), na UEM, é criada e lançada a *Revista Universidade e Sociedade*; o *Boletim de Geografia* do Departamento de Geografia e, a *Unimar Jurídica*. PEREIRA DE SOUSA (2004), explica o que esse fato representou.

“..[...]. a (revista) Universidade & Sociedade mereceu inclusive um prêmio nacional de jornalismo científico pelo CNPq. [...]. é uma publicação.. [...]. foi um esforço de transformar .. [...]. era uma precursora de uma revista como é hoje a revista *Ciência*.. [...]. transformar a linguagem científica em linguagem coloquial.

Isso permitia ao grande público que conhecesse as pesquisas...programas e processos.. divulgar práticas bem sucedidas. Isso não era só extensão.. mas também práticas exitosas de ensino.. [...].. era distribuída.. inclusive vendida em banca.. [...].. tínhamos (antes) apenas um Boletim burocrático.. formal”. (**PAULO ROBERTO PEREIRA DE SOUSA, entrevista, p. 6, 7).**

Por outro lado na gestão de Décio Sperandio (1990-1994), num processo de acolher a produção científica e a cultura de publicar, melhoram-se condições para que se tornem conhecidos os resultados decorrentes das ações no campo do ensino e da pesquisa. SPERANDIO (2004), explica.

“..[...].. nossa administração no período incentivou muito a questão das publicações. Compete a administração centralizada estimular tudo isso. Por exemplo, criamos o Catálogo de Teses e Dissertações. A UEM não tinha isso. [...].. um catálogo com um resumo de cada tese.. para disponibilizar.. tornar conhecido. [...].. não havia internet. [...]..Incentivamos as pessoas a escreverem. [...].. a Editora também foi dinamizada. [...]..as pessoas tinham dificuldade em publicar. Quer um livro de graduação... quer um livro que serve de referência.. [...].. criamos a Editora EDUEM. [...]..na forma de programa. [...]..senti o potencial.. mas não havia instrumento para dar vazão aquele potencial. Criamos a editora.. foi indo muito bem. Os professores começaram a se motivar.. a fazer suas publicações.. Assim o livro seria publicado.. nem que fosse pela editora da UEM”. (**DECIO SPERANDIO, entrevista, p. 11).**

Enquanto isso na UNICENTRO a gestão de Vitor Hugo Zanette (2004-2007) mantém foco estratégico com a extensão dentro de uma perspectiva de aproximação maior da universidade com a comunidade. Até no sentido de abrir literalmente as portas da instituição para que os problemas da comunidade venham a ser discutidos dentro da universidade. ZANETTE (2004), esclarece.

“..[...]..não entendemos e não admitimos aquela academia fechada.. onde se faz cultura pela própria cultura.. [...].. de que a pesquisa fica fechada.. não termina num relatório ... [...].. numa publicação científica.. muito pelo contrário. [...].. a produção deve ser levada para a comunidade. A comunidade deve ter a possibilidade de discutir com os pesquisadores .. quais são os seus problemas.. e a solução desses problemas. [...].. é um processo que a universidade está fazendo.. se abrindo.. se alargando cada vez mais e rapidamente. [...].. nossa comunidade está aprendendo a ouvir a universidade e a procurá-la. [...].. muito se tinha da idéia de que .. a universidade é um ente separado da comunidade.. que só tem os inteligentes.. gênios que produzem conhecimento.. e que aquele conhecimento não serve para a sociedade. [...].. nossa visão é oposta. [...].. uma universidade aberta.. o que se produz de conhecimento aqui.. serve sim para a comunidade.. ou se a própria opção de conhecimento não serve que a comunidade indique quais os caminhos que temos que desenvolver. [...].. Não é só aquele projeto assistencialista da comunidade que serve.. [...].. Desenvolver a própria instituição e mostrar o que pode ser feito. [...]..Hoje na universidade (o setor) que atinge, numa forma mais contundente a sociedade é a área de saúde. [...].. formar as pessoas no local.. para que resolvam os seus problemas.. Você não está dando o peixe e sim ensinando a pescar.. Não adianta você ir lá e resolver o problema pontual.. na hora que você sai o problema permanece.. [...]..estamos ensinando a comunidade”. (**VITOR HUGO ZANETTE, entrevista, p. 7, 8).**

Em resumo. A seu modo e percepção e, dentro de cada uma das suas realidades institucionais e de contexto onde estão inseridas, cada uma das universidades públicas estaduais paranaenses no conjunto, articula e mantém vivas políticas e ações relativas a extensão e publicações. Ao mesmo tempo, aqueles fatores identificados na literatura em relação a institucionalização e seus processos, encontram-se presentes no espaço estudado.

5.2 – Estrutura e Comportamento das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses

A estrutura organizacional, via de regra, é representada pelo seu organograma que, no caso da universidade pública, reflete as relações de poder e hierarquia dentro e a partir de uma concepção weberiana de organização social (ver Cap. IV – Perfil das IES Estaduais Paranaenses). Embora o organograma não sintetize tudo, ele define a divisão de trabalho e da autoridade. Indica formalmente o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objetivos e metas elencados conforme um horizonte temporal determinado.

Uma organização também deve deter uma idéia de movimento, equilíbrio e adaptação. Isso implica reconhecer que ela deve ter uma estrutura definida, não definitiva. Essa visão é ratificada em GUERREIRO RAMOS (1983) ao afirmar que a organização deve conviver com um processo de permanente estruturação. Por outro lado, o estudo do Comportamento Organizacional centra-se no indivíduo, no grupo e no sistema organizacional tal como estes existem nos seus contextos de trabalho. Desse modo a unidade de análise é constituída pelo indivíduo, pelo grupo e pelo sistema organizacional. Para ROBBINS (2002),

“..o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (p. 6).

Assim posto, apresentam-se a seguir os principais elementos constitutivos dos fatores da estrutura e do comportamento no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses, iniciando com o posicionamento estratégico de cada IES estudada.

5.2.1 – Missão, visão e objetivos – o posicionamento estratégico

De um modo geral podemos posicionar uma IES considerando três aspectos institucionais: (a) Os melhores cursos e programas (qualidade, formação, projetos, pesquisa, extensão). (b) Os melhores serviços aos alunos (infra-estrutura física, tecnológica, atendimento, sistemas online, apoio psico-pedagógico, encaminhamento de carreira, tutoria, monitoramento, personalização do aprendizado). (c) O melhor relacionamento com a sociedade (empresas, associações, poder público, conselhos de classe, ações voltadas para a aproximação da IES com a comunidade).

Nos processos de diferenciação, não existem limites para as possibilidades de posicionamento. Mas de um modo geral, o melhor posicionamento é capaz de tornar a IES diferente das demais durante o maior tempo possível. Contudo, não podemos concluir que essas não estão posicionadas nas mentes das pessoas que em determinado momento detém um papel chave na vida da IES. Talvez possamos concluir que existe a possibilidade de não estarmos devidamente posicionados e que este é um problema que afeta a nossa instituição de forma direta, nas entrelinhas, veladamente, sem que possamos nos dar conta. Podemos criar muita confusão na mente das pessoas a partir de ações emergenciais para resolver este ou aquele problema. Não adotamos uma visão sistêmica e discutimos sobre tudo sem identificar com clareza os "porquês". É preciso ficar claro que o posicionamento, principalmente de um reitor, impacta significativamente toda a universidade, inclusive as razões que construíram esse posicionamento. A qualidade, pertinência e oportunidade dessa escolha, diante das variáveis ambientais é que vai resultar na melhor eficácia e efetividade para a instituição.

Nesse posicionamento trabalhar com a incerteza na garantia da obtenção de recursos orçamentários para manutenção e investimentos, mesmo iniciais, parece ter sido o grande e principal posicionamento estratégico dos reitores e diretores pioneiros das universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Esse quadro também é observado ao longo de todo o processo de institucionalização das universidades. Em especial as relações com o mantenedor que é o Estado do Paraná, em maior ou menor intensidade sempre se caracterizaram por crises ora virulentas ora mais brandas com os governos que se sucederam. Mesmo hoje, se reconhecendo que a interiorização do ensino superior público estadual seja uma

realidade incontestada, as dificuldades estão presentes, ora explícitas ora veladas. É factível reconhecer que esse patrimônio científico, cultural e tecnológico foi construído com muita luta, pioneirismo, sacrifício e determinação de uma sociedade que viu e vê a educação, a ciência e a tecnologia como principal fator de distribuição de justiça e oportunidades. Essa percepção ficou bem caracterizada por ocasião da entrevista realizada com os informantes-chave quando abordados sobre o que lhes tirava mais o “sono” a frente dos destinos da universidade. Vejamos os depoimentos que ratificam essa afirmação, embora de algum modo não possam ser generalizados. Em relação a UEL, Ascêncio Garcia Lopes que foi o primeiro reitor no período de 1970-1974, explica qual era o posicionamento estratégico na sua gestão.

“..[...]. minha preocupação central era o orçamento. [...]. tinha que ter dinheiro para construir. [...]. financiei em banco.. fiz crédito financiado em banco.. dei em garantia pedaços de terra do campus.. 3 prédios construí desse jeito.. fazia orçamento com previsão e fim de papo.. Fiz 3 edifícios financiados no banco.. [...]. A lei obrigava ter educação física.. [...]. Foi o primeiro prédio da UEL, além da medicina que já existia.. construí com recursos próprios.. das mensalidades dos alunos.. todo mês entrava um “dinheirinho” pagavam e estava o prédio feito”. (ASCÊNCIO GARCIA LOPES, *entrevista*, p. 11).

Enquanto isso, na UEM o período de 1973-1974 pode ser caracterizado, segundo PURPUR (2004), como um “período efervecete”.. buscando contornos” e o principal desafio que o Prof. Garcia (1º reitor) teria passado nesse período de gestão, seria a questão do espaço físico onde,

“..[...]. vem a terceira personagem. Muito importante para a cidade. O Prefeito Adriano Valente, numa “canetada”, desapropriou aquela área onde hoje está localizada a UEM, para dar consistência. [...]. o Adriano, agora nos últimos anos revelou. Ele achou que a solução política foi criar as três universidades e deixá-las .. algumas.. digamos assim que “caíam na inanição”. Sem poder crescer.. Tanto é que o orçamento (da UEM) era ridículo! [...]. naquela época.. O orçamento com que o Prof. Garcia (1º reitor) administrou era impossível fazer alguma coisa com aquele volume de recursos. [...]. para consolidar a instituição, foram desapropriados esses 75 alqueires que hoje está a UEM. [...]. a Prefeitura desapropriou na expectativa que depois houvesse remanejamento de recursos e que a própria instituição pagasse... recorresse ao Governo do Estado. E, da Prefeitura também... Acontece que.. o Prefeito Adriano Valente desapropriou e fez aquele “depósito” inicial, para efeito de juízo.. que foi praticamente simbólico. Para sinalizar que a área estava desapropriada. Demorou-se muito tempo para se pagar depois. Foi o Estado que foi pagando através do orçamento.. mas isso parte.. não totalmente. O substancial mesmo.. O Adriano desapropriou e quem acabou pagando a conta verdadeiramente.. mais de 2/3 foi o Prefeito João Paulino. [...]. Na verdade foi o município de Maringá que desapropriou e o município pagou.. [...]. Ao contrário de Londrina (UEL).. [...]. Lá materialmente foi colocado pelo Estado a disposição alguma coisa.. [...]. aqui as faculdades funcionavam todas em espaços distintos.. quando começou a transferência para o campus definitivo.. foi pago com os recursos do município. O Estado apoiou.. mas não com um apoio mais decisivo.. [...]. os recursos eram contidos exatamente.. para que não houvesse “explosão” [...]. o mecanismo de Curitiba..

dos “curitibanos”.. [..]. principalmente dos professores da UFPr, não admitiam que Maringá, por exemplo, tivesse o curso de Engenharia. [..]. existem detalhes assim.. incríveis.. em relação, por exemplo ao curso de Engenharia.. Eles não aceitavam”. (**RODOLFO PURPUR, entrevista, p. 4, 5**)

Entretanto, Rodolfo Purpur ao assumir como o segundo reitor da UEM no período de 1974-1978, “rompe” de certo modo essa tradição com o episódio da “renúncia” na sua gestão. PURPUR (2004), relata.

“..[..]. após essa fase (“renúncia”), as coisas caminharam normalmente. [..]. a universidade se estruturando.. se afirmando.. sendo reconhecida.. [..]. onde o momento de consagração foi o seu reconhecimento. Aguardado com ansiedade.. Foi evidentemente um trabalho de equipe.. [..]. foi constituído um grupo para trabalhar em cima do reconhecimento. Os documentos foram vistos... aprovados.. em Curitiba.. depois foram para Brasília.. [..]. lá sempre tivemos esse apoio. Particularmente do reitor Oscar (UEL). [..].Ai a coisa embalou.. a universidade passou a ter visibilidade.. se consolidou.. ai acabou.. aprovou.. aquela festa..[..]. aquelas “revoltas”... acabou.. começou a haver satisfação.. não se falava mais em faculdade.. isso perdurou pouco. Se dissipou.. Então, quando terminei o meu mandato me achava “realizado”. Realizado. (**RODOLFO PURPUR, entrevista, p. 20**).

Enquanto isso, em meados da década de 80’ na emergente UNIOESTE, o primeiro Diretor Presidente incorpora e assume o papel de um dos principais condutores do processo de realizar a “passagem” de construir uma universidade. Dar-lhe forma. KUIAVA (2004), relata.

“..[..].me preocupava mais ou menos assim.. não perder a força dos estudantes.. professores.. na condução da universidade. [..].com a idéia de que.. a Unioeste perdesse a hegemonia no processo de sua construção.. [..]. tinha que estar o tempo todo.. articulando com estudantes.. com os políticos.. com os professores.. com quem estivesse próximo da universidade.. em constituir a linha mestra da universidade.. a concepção da universidade.. isso para mim era perder sono.. Outra preocupação era com as resistências políticas estaduais que não viam com bons olhos a Unioeste, porque mudava até Curitiba, por exemplo. [..]. para cá estadualizando e constituindo uma universidade... Cria todo um.. desvia também um pouco o centro.. cria um fato novo.. dá autonomia para cá.. dá uma certa autonomia na questão da ciência.. da formação dos jovens.. das profissões.. Nisso não tínhamos muito apoio.. Até porque o próprio orçamento.. 30 milhões num ano para o oeste.. é tirar do Estado.. que antes podia ir para Curitiba.. Então havia de certa forma.. resistências políticas.. [..]. pensávamos como quebrar um pouco isso.. Como vencer essas resistências.. Isso me preocupava bastante.. Um terceiro dado era político.. [..]. na época também me filiei a um partido que era o PDT. Por força até do Cristovam Buarque vir para cá e.. eu o convidei.. [..].era do PDT.. era o Darcy Ribeiro.. dizia.. ah! vamos nos filiar.. agora é a vez do PDT e aquela coisa.. Em determinados momentos me trouxe essa atitude muitos embaraços.. inclusive para o Erneldo (futuro reitor).. Então eu do PDT, o Erneldo do PDT.. A não nomeação do Erneldo (no seu lugar assumiu o Marcos Vinicius), deve-se a esse fato porque..Eu era do PDT.. o Erneldo foi do PDT e o Berger do PDT. Então os 3.. Ai o Requião disse não.. Não posso nomear gente do Lerner (PDT).. O Lerner ainda era o Governador.. Isso me fez perder sono.. Me pergunto hoje. Foi bom eu fazer parte de um partido? Ou não foi bom? Provavelmente se eu não fosse filiado ao PDT não teríamos a intervenção do Marcos Vinicius (no lugar do Erneldo). Mas não podia recuar.. tinha que me render a um poder.. Ele foi um momento da vida talvez necessário.. (risos..). Nos

3 anos.. as forças.. tivemos que fazer uma pressão forte de oposição 24 horas.. [..]. estudantes e professores.. fizemos uma oposição.. para preservar a idéia de universidade.. que estivesse comprometida com a região.. com uma concepção filosófica.. cultural e essas coisas todas que não perdêssemos essa idéia dessa universidade. [..]. conseguimos, tanto é que o Marcos Vinicius conseguiu dinheiro com o Governo Estadual (Mario Pereira).. o Requião se liberou.. E o Mário foi Governador durante 7 meses..[..]. Ele (Marcos Vinicius) cumpriu o papel [..].conseguiu em 3 anos.. construir todos os prédios.. vieram recursos do Estado. O Mario Pereira liberou o que pode.. o Lerner continuou que foi importante.. Quando (após) o Erneldo assume e retoma o Projeto Didático Pedagógico. O projeto da Unioeste.”. (*JOSE KUIAVA, entrevista, p. 14, 15*).

A exemplo do destemor e visão de futuro observado em relação a UNIOESTE, a idéia e materialização da UNICENTRO, a seu modo, também é obra de seu primeiro Diretor Presidente e equipe. A UNICENTRO, a última e mais jovem universidade criada dentro do sistema de ensino superior público estadual paranaense é concretizada na primeira metade da década de 90', com a materialização do sonho e liderança de Wilson Luiz Camargo. CAMARGO (2004) relata o processo de estruturação.

“..[..].comecei formando o primeiro datilografo..[..]. Quando sai, era o Vice-Presidente. [..].fui montando.. depois criei uma comissão de planejamento.. depois fui criando as estruturas de coordenação.. Ele assumiu a parte de planejamento.. mas com a supervisão minha.. [..].fui criando toda a infraestrutura.. [..]. criando todas as pessoas.. [..]. no sentido que ia chamando as pessoas para participar.. em cima de uma idéia de universidade. Eu tinha a idéia.. [..]. era uma equipe fantástica. [..].nunca temi de que não realizaria. [..].sempre acreditei.. sempre tinha certeza em mim mesmo de que o processo chegaria onde chegou. Que seria concluído.. ele chegou como esperava. [..].chegou plenamente.[..]. me senti plenamente realizado. Realizado comigo mesmo.”. (*WILSON LUIZ CAMARGO, entrevista, p. 13*).

No período que vai de 1970 até 1978, na UEPG, havia muitas questões que determinavam o posicionamento dos dois primeiros reitores. Além da permanente e sintomática falta de recursos orçamentários que dependiam do tesouro estadual haviam outros condicionantes. Inserida no contexto dos campos gerais, e ao mesmo tempo confrontando-se com experiências diferenciadas em relação as coirmãs (UEL, UEM) criadas ao mesmo tempo no norte do Paraná, MONGRUEL (2004) relata como a UEPG passa a definir e construir sua estrutura enquanto universidade emergente.

“..[..].a universidade (UEPG) ao ser criada numa cidade tradicional, conservadora como Ponta Grossa, evidentemente causou impacto. [..]. havia aqueles que louvavam e aplaudiam a universidade e aqueles que olhavam com uma certa restrição. Isso não só no âmbito da comunidade universitária, mas na própria política local e regional. A universidade passava a chamar a atenção da opinião pública. Havia uma certa simpatia entre a instituição nova e o público. Isso gerou um certo desconforto nos políticos da época. A ponto tal que a universidade foi considerada absurdamente como agente competidor da prefeitura municipal. Quando olhávamos que em Londrina a Prefeitura olhava a UEL com simpatia e parceria. [..]. isto também ocorreu em Maringá (em relação a UEM). Aqui foi o contrário. As duas instituições pareciam competir entre si. Não por sua natureza.. [..].houve uma certa preocupação para demonstrar que os

governantes sempre tiveram um certo receio das instituições de ensino superior. De outro lado, vivíamos um momento revolucionário (ditadura). Uma cidade conservadora, sede de unidades militares.. [...].. nos deixava em estado permanentemente de alerta.. de atalaia.. [...].. éramos então os grandes beneficiários do resultado positivo do que a universidade estava alcançando. [...].. éramos também os grandes responsáveis por tudo aquilo que a universidade não correspondia ou deixava de fazer. Nesse aspecto do regime revolucionário, tivemos naquele período um grande numero de estudantes latino americanos. [...].. vieram através de um programa do Ministério das Relações Exteriores. [...]..tínhamos mais de 130 estudantes latino americanos e encontravam dificuldades para se estabelecer na cidade. A ponto tal que o reitor e vice eram avalistas para que eles pudessem alugar unidades habitacionais. O Prof. Tavares, por exemplo, foi um grande benfeitor desses estudantes. Atendendo a eles tantas e tantas vezes. Fazendo às vezes de pai de cada um desses estudantes aqui em Ponta Grossa. [...].. tudo isso criou numa cidade antiga, conservadora.. imagine a repercussão.. [...].. o reitor era “full time” 24 horas. Era uma luta muito grande com as coisas da universidade e com as repercussões externas. [...].. poderiam ser atribuídas positiva ou negativamente à universidade. [...].. o reitor e vice-reitor respondiam junto à opinião publica sobre essas questões diretamente ou indiretamente ligadas a instituição. [...].. Quanto aos recursos orçamentários sempre foram extremamente insuficientes. Quanto mais aqui na UEPG. Aqui em Ponta Grossa, há uma relação do orçamento com o prestígio político. [...].. Tanto é que Londrina (UEL) sempre dispôs de um orçamento 3 vezes maior que a UEPG, quase sempre com a justificativa que havia o funcionamento do curso de medicina e, em Maringá também. Isso era fruto exatamente das conquistas políticas dessas localidades junto ao Governo do Estado. [...].. enquanto Londrina (UEL) e Maringá (UEM) chamavam de conquistas, os avanços alcançados nas instituições, nós líamos como sendo ato de generosidade, de bondade do Governo do Estado que entendeu de nos conceder determinado atendimento. [...].. sempre fizemos assim. [...].. fiéis seguidores das normas e das leis. [...].. fomos legalistas. Não nos afastamos. [...].. houve um certo receio nisso.. houve, por que não admitir? Nas comunidades do norte, [...].. esses fatos, são fatos sociais transformados em fatos políticos. [...].. aqui se, eventualmente um reitor deixasse de cumprir o orçamento geral do Estado, a própria comunidade se encarregaria de afastá-lo das funções. [...].. a expansão da UEPG, em relação a parte física, a criação de novos cursos.. ficou sempre atrelada a um orçamento limitado. [...].. quero fazer uma observação aqui que é da maior importância. O perfil da UEPG se configura como uma universidade estatal. [...].. não se apresenta como universidade pública. [...].. é uma universidade estatal porque depende fundamentalmente e na minha época dependia dos recursos que o Estado alocava no orçamento. Pouca era a participação da sociedade. [...].. mais estatal do que pública. Ainda durante a minha administração, talvez tenha sido o período em que a universidade mais se valeu proporcionalmente do governo federal. O ministro Ney Braga, na Educação, o Edson Machado de Souza que, posteriormente foi o nosso Secretario da Educação e que respondia pelo DAU/MEC. Recebemos recursos para as atividades culturais. [...].. foi um caminho expressivo. [...].. a universidade trilhou direta para o seio da comunidade. A extensão .. [...]..através dessas atividades acabou se apresentando ao Estado e ao País de forma extremamente positiva. Contribuindo com essa promoção institucional que nos possibilitaram a ganhar a passos não rápidos.. mas firmes.. na conquista e concretização do ideal universitário na nossa instituição. [...].. completamos esse período que chamaríamos uma administração de 8 anos. 4 do Álvaro e 4 minha. [...].. completamos esse período. Nos 4 primeiros anos conceituamos como sendo um *período de afirmação* (1970-1974). Sai do papel, lhe é dado os direitos para que se constitua universidade e no segundo período (1974-1978) diria que foi um *período da consolidação*. Foi justamente quando as faculdades isoladas fisicamente transformadas e surge, daí sim, a instituição única, a UEPG”. (*ODENI MONGRUEL, entrevista, p.6,8*).

Na quadra presente, o conjunto das cinco (5) universidades estaduais paranaenses, quanto ao posicionamento em relação a recursos ainda ocupam e devem ocupar boa parte da agenda de seus reitores. As preocupações apontadas por Lygia Pupatto sintetiza de certo modo e com propriedade, o tipo e natureza de dificuldades que o ensino superior público estadual paranaense passa. PUPPATO (2004), relata.

“..[..].Falta de concurso público. Falta de salário. (risos..). Outro que me tira o sono é o HU. Acho que o problema que estamos vivendo hoje.. até porque nós mesmo pedimos que houvesse aquela estruturação dos cargos. [..]. Quando falo nós, falo de todos nós reitores que entramos agora, estamos enfrentando uma nova realidade que os reitores anteriores não enfrentaram. Embora em 1992 tenhamos passado de “celetistas” para “estatutários” até o ano passado (2003) a ação dos reitores era a mesma de antes. Por que? Porque não tínhamos ainda a definição do quadro. Como não tinha, não existíamos. [..]. queria concurso.. abria.. tinha que fazer isso.. fazia. O Tribunal de Contas questionava.. mas se respondia. Não se pode fazer nada. O Estado é que tem que regularizar isso. A partir do momento que regulariza, muda toda a situação. [..]. isso foi um baque muito grande. Agora todos os nossos atos.. de concurso.. precisa pedir autorização para o Governador. [..]. poderia perguntar. Isso não tira a autonomia da universidade? Não. Porque é de gestão financeira. [..].temos autonomia de gestão e não financeira. Tudo o que inclui finanças, temos que ter autorização. Porque senão.. [..]. isso trouxe uma nova realidade. [..].num primeiro momento administrativamente trouxe problema para nós. [..].Falta um planejamento por parte do Governo. Eles (governo) nos argumentam.. com certa razão. Estava muito “bagunçado”.. não sabiam de nada.. [..]. por exemplo. [..]. antes..nunca tivemos problemas sérios de pessoal. Até por essa história. [..]. não precisávamos de autorização do Governo.. [..]. Você precisava.. morria alguém.. você fazia concurso e pronto. Agora não. [..]. o que nós temos hoje “cruzados”? Dois problemas. Falta de pessoal acoplada a questão de salário. Isso gera uma crise na universidade. [..].já fizemos a sugestão ao Governo. Vamos fazer um “banco”. [..]. fazer um grande concurso. Não necessariamente vai contratar todo o mundo ao mesmo tempo. Mas para que não tenhamos, por exemplo, o problema que tivemos com o início das aulas passadas. Ficamos sem professor em sala de aula. [..]. são coisas que temos que avançar. [..]. é uma nova realidade”. (*LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 16, 17*).

Em resumo. Traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança através da liderança executiva, parece ter sido o papel de cada dirigente na construção de cada uma das universidades públicas estaduais paranaenses.

5.2.2 – Cultura organizacional e a política de recursos humanos

Como foi identificado na revisão da literatura (ver Cap. II), podemos dizer que a cultura tem um papel definidor de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra; estabelece identidades; proporciona um senso de identidade aos

membros da organização e facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. É argamassa social que ajuda manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão realizar ou dizer. Serve como sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. Em relação a esse fator podemos afirmar que o sistema paranaense de ensino superior público estadual como um todo e, em particular para cada universidade componente desse conjunto, está perfeitamente identificado, se observamos que cada uma das IES estudadas também pode ser considerada resultado da sua cultura organizacional.

Por outro lado, as políticas e práticas de recursos humanos, enquanto fator, também ajudam explicar o comportamento a nível de organização. Sabemos que a análise do trabalho envolve a descrição detalhada das atividades inerentes a ele, a determinação da relação entre uma função e outra e a identificação dos conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para que o funcionário possa desempenhar com sucesso suas funções (GHORPADE, 1988). Os tipos e características dos instrumentos de seleção, treinamento e avaliação de desempenho que a organização se utiliza, também ajudam a compreender o comportamento da organização. Outro fator determinante é o nível de consciência coletiva estabelecido pelas relações entre a organização, os sindicatos e associações de classe com interesses entre si. Portanto, tanto a cultura quanto a política de recursos humanos estão presentes quando se procurou através das entrevistas realizadas com os informantes-chave, identificar o comportamento de cada IES em particular e o sistema estadual paranaense de ensino superior público como um todo. Vejamos depoimentos que ratificam essa afirmação. Por exemplo, a preocupação em ter um corpo docente e técnico-administrativo qualificado foi sempre uma política institucional da UEPG, a começar pelos primeiros reitores. Por outro lado, a partir da gestão de João Carlos Gomes (1991-1994), importantes mudanças foram introduzidas, principalmente em relação à política de concurso com titulação no momento da contratação de professores. GOMES (2004) explica essa mudança e que, de algum modo, se traduziu na internalização de uma nova visão e posicionamento institucional para a universidade.

“..[...]. consegui aprovar via conselho a questão da titulação mínima para o concurso de professores. [...] tinha preocupações em qualificar o pessoal administrativo. [...] inclusive criamos um incentivo. Isso na época do Prof. João Lubzyk (reitor). Passou-se a dar também ao funcionário que vai fazer o mestrado fora.. sair com liberação. [...] fizemos uma política interna. [...] fizemos cursos de especialização.. tinha vagas preferenciais para os nossos funcionários.. Na

época não tínhamos a pró-reitoria de recursos humanos.. mas tinha uma diretoria de recursos humanos que realizou vários programas.. treinamentos.. até.. porque o nosso corpo de funcionários na época.. era um corpo de funcionários antigos. [...].tínhamos funcionários já de 20 .. 25 anos. Pessoas inclusive não qualificadas para o cargo.. Houveram naqueles anos que antecederam uma readequação.. Exemplo. Uma pessoa entra como auxiliar.. dali a 10 anos está trabalhando num laboratório.. aprendendo com o professor.. mas com uma limitação de conhecimento. [...].nestas pessoas.. começamos investir em treinamento para melhorar as condições.. tinha que estudar.. ter no mínimo o 2º grau.. [...]. hoje temos uma mescla maior.. principalmente a partir da década de 90'. Não podemos nos esquecer que viemos de uma história de faculdades.. aqueles funcionários que pegaram esse período lá atrás. se nem os professores eram titulados.. imaginem os funcionários".(JOÃO CARLOS GOMES, *entrevista*, p. 9).

Por outro lado na UEM, em relação a política de recursos humanos, - incluindo-se nessa as contratações, - sempre obedeceu as formalidades do concurso, pautadas no posicionamento de atrair pessoas já tituladas e manter de forma permanente uma política de qualificação. GODOY (2004) explica como essa cultura e tradição se iniciou.

[...]. por tratar-se de uma instituição pública, toda a contratação era feita via concurso público. Em relação aos recursos humanos implantamos uma reformulação na carreira.[...]. valorizamos a titulação.. e implantamos essa carreira docente, para que o professor pudesse progredir dentro da instituição. [...]. foi uma política que adotamos e acho que deu certo. Para isso havia uma demanda interna.. uma solicitação dessa comunidade... Tudo o que a legislação geral do Estado permitia fizemos em relação ao estatuto e regimento. [...].abrimos oportunidades para que funcionários técnico-administrativos (também) pudessem fazer pós-graduação. [...].também um propósito nosso. Se temos professores qualificados na UEM, o pessoal técnico também tem que ter essa qualificação. Desse modo tratamos a questão. [...]. Foi uma política adotada dentro da UEM. A busca de melhorias salariais sempre decorreram com um questionamento com o Estado. Porque eram 3 instituições (UEM, UEL, UEPG) e esse equilíbrio devia existir. Tal negociação sempre foi normalmente em conjunto.. Essa foi uma época boa também.. Éramos 3 IES e atuávamos em conjunto. Os 3 reitores sempre ligados.. atuando conjuntamente.. De certa forma impusemos ao Estado uma condição de status. (NEUMAR ADELIO GODOY, *entrevista*, p. 8, 9).

Na década de 80' e início de 90', o grande desafio para os idealizadores da UNIOESTE era construir e convencer as pessoas para esse tipo de empreendimento chamado "universidade" no contexto de uma região ainda em processo de construção e afirmação de seus principais vetores para um desenvolvimento sustentável econômico e socialmente. Disseminar valores e uma cultura sobre a importância da universidade no contexto regional e ao mesmo tempo que tipo de ações necessárias para transformar o sonho em realidade, constituía-se no grande desafio. KUIAVA (2004), um desses idealizadores relata como se construía esse convencimento.

"...[...].íamos na ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel.. pegava os empresários.. e também dizíamos assim. [...].precisamos de cursos.. não só os cursos noturnos.. mas de medicina.. odontologia.. direito.. agronomia.. [...]. os filhos de vocês agora estão indo para outros lugares... então é um aborrecimento..

é um problema que é custoso.. [...]. vindo o curso de medicina.. qualificamos a saúde.. todas as instituições da saúde.. médicos.. pesquisadores.. professores.. criam-se serviços.. Isso repercute culturalmente muito bem.. Por outro lado, quem tem apenas uma preocupação econômica e financeira, também sai beneficiado.. Por que? Estadualizando, boa parte dos recursos vem do Estado.. então se viessem 2 milhões por mês em Cascavel.. distribuídos entre funcionários.. professores e salários.. vai no mercado.. vai no posto.. vai na livraria.. vai gastar aqui.. Dinheiro que vem de fora tem uma repercussão econômica também importante. [...]. se o estudante é de fora.. de medicina.. odontologia.. quantas kitinetes.. alojamentos.. luz.. água.. gasolina.. comida.. ônibus.. [...]. veja quanto isso representa.. [...]. se alguém só vê.. se tem vantagem financeira.. vamos ver esse lado.. está ótimo.. Não vamos pensar.. ah.. que bom.. vamos escrever livros.. [...]. nós portanto, explorávamos também esse lado.. E, o pessoal.. começava a dar-se conta de tudo isso.. [...]. começamos a dizer a universidade é uma indústria sem chaminé.. etc.. Isso também pesou.. [...]. tive uma oposição num dado momento.. [...]. brigava com o Requião.. com o Álvaro Dias na TV.. batia boca direto.. [...]. fizemos manifestação na frente da Catedral.. [...]. fizemos lá uma festa.. com música.. com shows.. a tarde inteira.. veio o pessoal dos campi.. enchemos.. esse movimento colocou também.. o slogan “Universidade Já”.. a comunidade colocou tratores.. máquinas agrícolas.. [...]. os grupos e as pessoas que se envolviam nesse movimento.. se envolviam pela idéia da universidade mesmo.. ***Todos sabiam e queriam uma universidade.. nem todos sabiam que universidade ... o que seria.. como seria.. que dimensões.. quem beneficiaria..*** [...]. cabia a nós mesmos esclarecer.. Havia sempre professores e estudantes que iam nos jornais.. nas rádios.. faziam entrevistas.. olha precisamos da folha.. a universidade é para isso..” (JOSE KUIAVA, entrevista, p. 15, 16).

Havia um trabalho muito consciente, articulado e com visibilidade de propósitos. Com o sonho de construção de uma universidade inserida no contexto de sua comunidade regional a partir de suas aspirações mais profundas de melhoria social e cultural. KUIAVA (2004) continua o seu relato.

“... precisávamos mostrar o que é a universidade.. o que queríamos com a universidade.. [...]. ninguém precisava destruir os outros.. ninguém estava fazendo um jogo de interesses.. mas queríamos e lutávamos por uma universidade pública, gratuita, de qualidade.. estadual.. comprometida politicamente.. culturalmente.. com a região.. [...]. se resgatou muito essa idéia.. esse compromisso com a região.. [...]. Há uma ressalva, Foz do Iguaçu sempre teve muito cuidado de não se envolver muito com.. sempre assim: “somos parceiros, mas se pudermos cair fora.. vamos ficar por conta..” [...]. no final do mandato do Marcos Vinicius, um deputado entrou com um projeto na Assembléia para desmembrar a FACISA (de Foz do Iguaçu na época) e, criar uma universidade autônoma lá em Foz. É a correlação de forças.. é uma cidade conhecida mundialmente.. tem capacidade se quiser.. Outra questão interessante foi quando se escolheu onde ficaria a reitoria.. [...]. é um fato interessante. [...]. tínhamos consciência clara disso.. não vamos reunir ninguém para discutir onde vai ser a sede. [...]. se fizermos isso.. vamos quebrar.. [...]. dizia assim para os diretores... não vamos tocar na sede.. onde vai ser a sede.. Porque todos vão querer ser a sede. Menos Marechal que foi a última. Mas, Foz do Iguaçu.. Por que Foz? Toledo estava no meio de Marechal Rondon e Cascavel.. e Cascavel que na época era mais pujante.. [...]. difícil começar criar a universidade regional discutindo onde seria a reitoria.. [...]. nos reunimos via Telepar.. para se decidir o local da sede. [...]. vamos sintonizar os 4 prefeitos.. os 4 diretores.. e discutir onde vai ser a reitoria.. Discutimos em 10 minutos.. por telefone.. e decidimos a sede em Cascavel.. [...]. a coisa foi tão relativizada.. tão secundária.. que ninguém criou embaraços.. [...]. não se comunicou nada para ninguém.. e quem decidia éramos nós 4 mesmos. 4 diretores e 4 prefeitos.. eram 8 pessoas que

decidiam.. por telefone..lavramos um termo.. todos assinaram esse termo.. reitoria em Cascavel.. e divulgamos na imprensa. Ninguém deu muita bola.. Na verdade toda a briga quem começou foi Cascavel.. a liderança maior sempre foi de Cascavel.. outros vinham e apoiavam.. quem organizava”. (**JOSE KUIAVA, entrevista, p. 16, 17**).

Em relação a construção do “espírito” de universidade na UEL, o relato do segundo reitor (Oscar Alves 1974-1978), é relevante. Também em linhas gerais, guardadas as especificidades sociais e históricas de cada universidade e seu contexto, tais problemas e valores podem ser generalizados para as demais coirmãs estaduais paranaenses. ALVES (2004), relata.

“..[.]. A universidade ainda não tinha.. os professores não tinham ainda espírito de universidade. Não havia ainda esse espírito de universidade.. [.].eles (professores) eram oriundos de faculdades isoladas..[.]. estava iniciando.. não havia uma cultura ainda universitária.. Havia evidentemente muita vontade de acertar.. de trabalhar.. mas havia ainda um espírito muito presente de faculdade.. A Odontologia funcionava ainda em termos de faculdade.. O Direito ainda de faculdade.. muita resistência.. havia essa dificuldade de incorporação.. Houve muita briga no tempo do primeiro reitor nessas áreas.. dificuldades de integração.. A universidade foi acabando o espírito de faculdade.. e forçando o espírito de integração.. e haviam resistências.. especialmente na área de Direito e Odontologia.. [.]. muita resistência.. Com o tempo o sistema de créditos foi mudando essa integração.. o sistema de créditos ajudou muito”. (**OSCAR ALVES, entrevista, p. 14**).

Além do sistema de créditos, conforme relatado, também muito contribuiu e se constituiu em fator decisivo, entre outros, em influenciar a construção de um “espírito” de universidade foi a legislação que “forçava” ou “induzia” para que institucionalmente se caminhasse no sentido de perseguir e, ao mesmo tempo atender, a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão na ação cotidiana da vida universitária.

Em resumo. Os fatores aqui identificados como da cultura organizacional e a política de recursos humanos formatados no contexto estudado, explicam as razões e caminhos percorridos para o processo de institucionalização. Em outras palavras, tomadas de DiMAGGIO (1991), “para entender a institucionalização das formas organizacionais faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e estruturação do campo organizacional (p.267)”.

5.2.3 – Os processos decisório e sucessório

A instituição universitária, enquanto organização, se caracteriza também por contemplar um sistema de decisão predominantemente colegiado. Historicamente esse comportamento esteve presente, confirmando-se também na relativamente curta história

da universidade pública estadual paranaense. Já o processo sucessório, sofreu mudanças substanciais ao longo desses últimos 35 anos. Acompanhando a própria dinâmica das mudanças sociais e políticas da sociedade brasileira, a partir do início da década de 80', as universidades estaduais paranaenses, passaram a escolher seus dirigentes com a participação dos três segmentos da comunidade universitária (docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo), através do voto. Alguns relatos de informantes-chave apontam para a indicação desses fatores no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses. A seguir apresentam-se tais relatos. Por exemplo. Desde sua criação no início da década de 70' que o processo decisório na UEL é colegiado, fruto do modelo universitário implantado e da legislação pertinente. LOPES (2004), relata.

“..[...]. fazia tudo nos conselhos. No caso da criação dos cursos. [...].no Conselho de Administração, Conselho Universitário.. abria-se um protocolo.. apresentava a idéia.. abria um projeto de resolução.. chegava o projeto.. distribuía o projeto.. discutia e aprovava o projeto. Execute-se. Você pegava dois professores do setor que faziam os currículos.. tudo certinho.. preparado.. abria vestibular e acabou... Agora dinheiro não. Colocávamos os recursos que tinha. A cada ano.. nos 4 anos foi espetacular.. Eu aumentava o orçamento assim de \$ milhão!! Isso era fundamental.. [...]. precisava construir.. montar laboratórios... Quando sai entreguei o hospital com 120 leitos funcionando!”. (ASCENCIO GARCIA LOPES, *entrevista*, p. 12).

Por outro lado, Jorge Bounassar Filho (1986-1990), foi o primeiro reitor da UEL eleito pela comunidade universitária (professores, alunos e funcionários) e nomeado pelo Governador. O mesmo pode-se dizer, em linhas gerais, em relação a eleição e posse também nessa época, para os reitores que assumiram a reitoria da UEM e UEPG. Sobre o processo sucessório e o quadro onde isso se desenvolve, BOUNASSAR FILHO (2004) relata a experiência institucional vivida pela UEL.

“..[...].fui o primeiro reitor eleito da UEL. Temos sempre que pensar no momento em que as coisas ocorrem. Foi uma eleição paritária. [...]. sob a forma de consulta. [...]. a legislação na época e que se mantém em parte até hoje exigia uma lista sextupla que era montada no espaço do Conselho Universitário e [...]. encaminhada ao Governador para a sua decisão. Mas o que tem e que precede a isso? Precede todo um movimento de abertura.. democratização do País. A universidade é uma instituição que capta isso com a maior rapidez.. [...]. e é natural. [...] O ambiente de fora.. o debate que a universidade teve.. exatamente para discutir a universidade ainda na gestão do Prof. Fiori (reitor). [...]. emerge daí.. dentro de todo esse processo institucional as eleições na universidade. Não só a de Londrina (UEL).. [...]. o primeiro processo eleitoral. Como seria esse processo? Que categorias elegem? De que maneira isso vai ser respeitado? A legislação diz que há uma lista.. que há um conselho.. quem vai definir essa lista? Como o Governo vai encarar? O Governador José Richa na época.. enfim tudo isto o ambiente em que transcorreu a nossa eleição. No primeiro momento tivemos 6 ou 8 candidatos.. ou pré-candidatos a eleição. Todos professores da universidade.. dos diversos centros de estudos.. das diversas áreas.. Alguns desistiram pelo caminho.. depois ficamos em 4.. não lembro bem.. 4 que disputaram a eleição. Eleição prevista em 2 turnos e, depois um 2º turno. Na verdade, essa eleição era uma consulta.. com um acordo feito com a

administração e com o conselho universitário de que essa eleição seria respeitada no final e o conselho prepararia essa lista encabeçando o eleito. E, o compromisso do Governador de aceitar essa eleição. Houve todo um entendimento para que isso acontecesse. Tanto a nível interno com os conselhos quanto com o Governador José Richa. Isso foi respeitado. A universidade internamente fez o processo. Uma eleição paritária.. por categoria. A inscrição era por chapa. Reitor e Vice. O meu vice o Prof. Carlos Apolônio.. A posse do vice foi diferente da minha posse. Se bem que a primeira lista foi de reitor e no momento em que se faria no conselho universitário a lista do vice, o Prof. Carlos foi confirmado”. (**JORGE BOUNASSAR FILHO, entrevista, p. 15, 16**).

A UNIOESTE, a exemplo das demais coirmãs paranaenses, é resultado do trabalho de uma sociedade que de forma livre e democrática soube definir e está construindo seu destino. KUIAVA (2004), lembra que o processo decisório da UNIOESTE ..”sempre esteve permeado dentro de uma visão e ação democrática”. O processo decisório na universidade, particularmente àquelas de natureza pública, é por natureza colegiado. Para SCHALLEMBERGER (2004), “é uma forma democrática e a que evita maiores erros”. Porém, nenhum modelo de decisão está imune de vícios e outros problemas. No contexto universitário também não se foge à regra. SCHALLEMBERGER (2004), aponta essas dificuldades enfrentadas na UNIOESTE e que de certo modo também estão presentes e refletidas nas suas coirmãs estaduais paranaenses.

“..[...]. algumas vezes se toma decisões sem medir todas as conseqüências. [...].se joga a responsabilidade em cima de quem não toma a decisão. [...].ele (reitor) fica com a responsabilidade única. As vezes, a decisão de um conselho superior (CEP, COU ou CAD). [...]. tomam as decisões. A resolução sai. Pode até ser vetada. O próprio conselho pode revogar..[...]. nem sempre as decisões refletem as possibilidades ..[...]. às vezes contrariam uma legislação maior e, em função disto, se joga a responsabilidade tão somente para uma pessoa que no caso é o reitor. [...]. o reitor vira, certamente, o refém desse conselho. Para responder ao ato ele se torna responsável. Esse é um dos problemas das decisões nos colegiados. [...]. não é uma regra de que seja impeditivo para a instituição. [...]. pode ocorrer em certos momentos que as decisões vão muito em cima do emotivo. Em momentos de empolgação.. de agitação.. alguém do conselho consegue empolgação e a decisão pode não ser apropriada... refletida”. (**ERNELDO SCHALLEMBERGER, entrevista, p. 14**).

Historicamente a UEM, a partir de 1986, muda substancialmente o seu processo sucessório nas diferentes esferas (reitor, diretor, chefe de departamento, coordenador de colegiado) onde a comunidade passou a ser consultada via voto (eleição). O processo sucessório parece estar hoje definitivamente consolidado. Por outro lado, mesmo com uma experiência histórica ainda pequena porém rica, o modelo e sua aplicação não conseguiu ainda responder algumas questões fundamentais. O processo como colocado compromete a qualidade da decisão. SOUZA (2004), relata e aponta para algumas

reflexões que também podem ser estendidas para o conjunto das universidades estaduais paranaenses.

“...[.] passei por uma fase, inclusive como vice-reitor, que a UEM estava num processo de consolidação da sua democracia. [...] o processo democrático foi iniciado, na verdade, no período do Fernando Ponte de Sousa (reitor de 1986-1990), que foi a primeira eleição direta. [...] Depois viemos nós. Décio e eu. [...] um período de consolidação do processo democrático. Naquela época queria-se eleição para tudo. Hoje entendo que não é mais assim. Essa fase já foi. Na universidade não se deve ter eleição para tudo.. não deve ser assim. Uma instituição como uma universidade onde se desenvolve ensino, pesquisa e extensão deve ser diferenciada. [...] não pode ser igual aquilo que está ali fora.. Hoje merece reparos.. Exemplo. [...] não acho que não deva ser uma eleição.. até porque o principal pilar de sustentação de uma universidade é a liberdade. Se lhe falasse agora.. não.. não vamos ter eleição.. estaria dizendo um contra-senso. Entendo que deva ter eleição.. mas entendo que deva ser aperfeiçoada. Exemplo. [...] o candidato deve ter perfil para concorrer. [...] o Reitor não deve ser apenas graduado.. deve ter liderança acadêmica.. não só liderança pessoal.. com a comunidade.. [...] ser uma pessoa respeitada academicamente. Exemplo. Se vou ser reitor só graduado vou lidar hoje com centenas de doutores que.. são inclusive titulares.. e hoje são respeitados nacional e internacionalmente do ponto de vista científico. Se chego para administrar alguma atividade relacionada a isto não tenho formação suficiente na minha vida acadêmica-científica para dizer, [...] falar o contrário. Falta formação. [...] algumas coisas tem que ser traçadas para um perfil para reitor.. [...] para diretor.. [...] não pode ser qualquer um. Infelizmente tem que ser assim. Não liberdade total.. [...] a carreira é assim.. O processo como hoje se encontra não é capaz de estabelecer esse filtro. [...] o peso é igual para tudo.. mesmo dentro de um segmento.. [...] você não tem essa facilidade para encaminhar certas coisas. Poderia se dizer assim. Não! Mas fulano de tal é melhor administrador.. numa área. [...] o sistema está errado. Se você quer o melhor administrador para uma determinada atividade então distinga entre o acadêmico e o administrador. Como existe em outras universidades de outros países. [...] tem o reitor que é uma liderança acadêmica e o administrador que é o técnico. [...] dentro dessa estrutura que temos hoje aqui é necessário um perfil pouco diferente. [...] não posso presidir um conselho universitário quando tem lá entre os meus pares, por exemplo, são superiores do ponto de vista acadêmico. Fica difícil presidir.. [...] Por exemplo, dentro do COU, existem matérias... assuntos.. de grave complexidade.. [...] tem pessoas (funcionários) nada contra isso.. mas não possuem uma formação básica.. não possuem um discernimento (nem acadêmico.. nem administrativo..) mas que está lá decidindo com o seu voto.. [...] é o grande problema aqui na UEM .. por isso que falo. [...] existem uma série de coisas que são difíceis de mudar.. A questão do funcionário e do estudante.. o grande problema está aí. Evidentemente que fazem parte tanto do corpo discente como técnico-administrativo da instituição. [...] também levam a instituição. A instituição vive também em função deles. O grande problema é que esses conselhos não existem para traçar as grandes políticas. Exemplo. Por que um funcionário tem que compor o COU? Talvez não devesse estar lá. Poderia estar no CAD que interessaria para ele. No CAD talvez sim.. onde vai traçar as grandes políticas administrativas. Lá no COU as grandes políticas universitárias. [...] o COU não faz isso.. [...] Lá deveriam estar sendo feitas as grandes políticas acadêmicas. [...] não ficar aprovando uma resolução de como deve ser a avaliação do estudante nas diferentes disciplinas. [...] As atribuições dos conselhos é que estão erradas. [...] a eleição direta pode existir.. com alguns reparos.. como na questão do perfil... da própria comunidade votante.. é preciso pensar alguma coisa sobre isso.. não tirar a liberdade. (LUIZ ANTONIO DE SOUZA, entrevista, p. 16, 17).

No contexto do processo sucessório, do conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses, existe a figura relevante do mantenedor que é o Estado. O futuro reitor eleito é o resultado de um processo eleitoral interno apoiado por um determinado grupo ou segmento da comunidade universitária que apresenta e explicita uma visão de mundo e uma visão política no trato dos problemas da educação superior e da sua universidade. Por outro lado, o Governador necessariamente pode não ser e ter a mesma visão política. No relacionamento institucional – universidade x mantenedor - podem surgir e sempre emergem conflitos inerentes a esse relacionamento. Para MILANEZ (2004), “... isso é uma dificuldade. Você tem que dar resposta ao seu público interno, mas você depende desse externo (mantenedor) porque é de lá que vem os recursos. Então existem esses conflitos”. Ao refletir sobre a escolha para os cargos de coordenador de curso.. chefe de departamento.. diretor de centro e reitor a ser realizada via eleições diretas, a exemplo das reflexões apontadas por SOUZA (2004), GOMES (2004) também faz a indicação de alguns problemas fundamentais.

“[..].durante esses 20 anos que estou na UNICENTRO, inclusive 8 na condição de reitor..[..].na maior parte do tempo considerei que ela (forma de escolha) era a melhor. Hoje tenho dúvidas. Em função de ter participado.. acompanhado o processo.. de ter verificado que se levou para dentro da universidade os mesmos vícios.. problemas de eleições que ocorrem fora da universidade. Nas eleições ..[..].alguns partidos políticos estão muito presentes dentro da universidade. A universidade passou a ser uma arena política. [...]. não necessariamente o mérito é discutido.. levado em conta.. existem muitas distorções.. [...].Hoje tenho restrições... [...]. nem sempre se tem a garantia de que as pessoas mais bem preparadas estarão ocupando as funções.. principalmente, de responsabilidade acadêmica. [...]. não tenho receita..fórmula para um modo melhor. Ouve-se por exemplo, caso da USP que escolhe o seu reitor por um processo diferenciado. Na Europa, não tem eleição direta para a escolha do reitor.. nos USA também não. Em vários outros lugares também não.. O questionamento que faço é de saber qual é o melhor sistema.. uma forma indireta de escolha onde se considere o mérito? Embora se saiba que mesmo nesses lugares, a questão política sempre está no entorno.. [...]. não estou tão seguro.. que a fórmula utilizada de eleições diretas para todos os níveis seja a mais adequada. [...].nunca expressei isso em público porque, isso pode ser entendido.. Ah.. agora que foi eleito diretamente duas vezes.. acha que deve haver forma.. como subterfugio para querer ser de novo. [...].nem tenho a pretensão de ser novamente.. meu período passou.. [...]. eleições diretas, em alguns casos, trazem traumas irreversíveis dentro da comunidade universitária. [...].traz problemas que afetam a área acadêmica.. [...]. Vejo muita dificuldade de mudar esse processo.. por enquanto. [...]. Theófilo Bacha (CEE) dizia que “as eleições dentro da universidade vieram em função da ditadura.. Não haviam eleições nem para prefeito.. para nada.. daí a pouco passou a ter .. se democratizou que levou a toda essa democratização na universidade”. [...].esse período da ditadura já passou.. [...]. estava na hora da universidade rever também qual é a melhor forma de escolher seus dirigentes em todos os níveis”. (CARLOS ALBERTO GOMES, *entrevista*, p. 20).

O ruim não é a democracia, mas a fragilidade dos que a praticam. A universidade trabalha com a pluralidade, suas contradições e as contradições da

sociedade. É de sua essência. O grande problema é que a universidade, em particular a universidade pública brasileira, se transformou numa arena política. Política partidária. Ideológica. Todos somos políticos. O homem é por essência político. O grande problema é quando se instala dentro da universidade a política partidária em lugar da política universitária. GOMES (2004), explica.

“[.. as pessoas se definem.. se posicionam dentro de uma eleição na universidade não pela pessoa que pretende ocupar o cargo.. não pelo mérito acadêmico e administrativo que cada um tem pela experiência.. e, sim pelo partido. O meu colega é candidato e é do meu partido, então apoio e voto nele. [...]..Há este risco que pode acontecer em alguns lugares.. de haver um populismo exacerbado.. com uma influência muito forte de partidos políticos.. de decidirem o resultado de uma eleição”. (CARLOS ALBERTO GOMES, *entrevista*, p. 21).

Mesmo com essas ameaças onde o conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses não são imunes de sofrer, os processos decisório e sucessório utilizados permitiram e colaboraram na institucionalização e consolidação de cada uma das universidades. Em resumo. Os fatores aqui identificados (processos decisório e sucessório), também participam e determinam a institucionalização, o comportamento e a estrutura de uma organização como a do tipo universitária.

5.2.4 – Processos organizacionais

A instituição universitária, enquanto organização, para operacionalizar suas ações realiza processos relativos a contratação, orçamento, gestão acadêmica e administrativo-financeira. Cumpre, portanto, principalmente se instituição pública, rituais institucionalizados. A maioria de tais rituais definidos por força de normas legais e outros resultantes do próprio processo de construção e institucionalização do modus operandi de cada instituição universitária. Por constituírem-se em instituições públicas universitárias, cada universidade que compõe o sistema de ensino superior público estadual paranaense, apresenta semelhança entre si na operacionalização dos processos organizacionais. O conjunto de instituições objeto desse estudo, em maior ou menor escala apresenta uma grande simetria. Para o caso a simetria pode ser explicada a partir de dois indicativos fundamentais. O primeiro diz respeito ao conjunto de normas e procedimentos padronizados que todas as IES devem se pautar. O segundo indicativo é o *benchmarking*, enquanto fator que ajuda a explicar o comportamento de uma organização. Para o segundo, portanto, a prática do *benchmarking* ajuda a organização

começar a aprender, a partir dos seus concorrentes, sobre outras técnicas de melhores práticas (BOGAN & ENGLISH, 1994).

No caso das instituições que são objeto de análise, no seu começo não era assim. A preocupação com os processos organizacionais, está implicitamente presente nos documentos legais internos desde o momento de sua criação e início de funcionamento. O que difere nesses processos, muitas vezes, são a forma e intensidade com que alguns desses fatores são tratados individualmente por cada uma das instituições através de seus agentes. Relatos de informantes-chave apontam para a indicação desses fatores no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses. A seguir apresentam-se tais relatos. Por exemplo. A preocupação com os processos organizacionais está implicitamente presente nos documentos legais internos da UEM, desde o momento de sua criação e início de funcionamento ainda com o sistema de estrutura de faculdades. Também, buscou-se aprender a partir do que havia e era feito em outras universidades. Essa postura, de certo modo, também pode ser estendida para as demais coirmãs. PURPUR (2004) explica como ocorreu na UEM.

“..[...]. eram ainda faculdades. A implantação dessa estrutura institucional como universidade aconteceu no meu mandato, nos primeiros dois anos do meu mandato. Num curso de tempo muito curto. [...]. Porque.. é bem verdade.. organizamos a instituição.. os professores em todas as áreas.. [...]. tínhamos professor.. para não dizer em tempo integral que trabalhava de manhã.. tarde e a noite! As pessoas trabalhavam exatamente para montar todos esses processos em atenção as exigências do CFE”. (RODOLFO PURPUR, *entrevista*, p. 6).

Diferentemente da UEM, já na UEPG houve a necessidade de desfazer e refazer processos organizativos e controles herdados das antigas faculdades que deram origem a futura universidade. Cada faculdade tinha sua estrutura e cultura. MONGRUEL (2004), explica e circunscreve esse processo que, principalmente em relação a UEPG, apresenta algumas singularidades que merecem destaque.

“..[...]. diria que havia um agente facilitador. O envolvimento do corpo técnico administrativo. [...]. desde o primeiro momento acatou.. aceitou a idéia da nova instituição. [...]. o colegiado constituído pelos 5 secretários das faculdades isoladas mais o vice-reitor foi um instrumento insinuante de ação e de transformação. [...]. diria até que de intervenção branca mas houve. A cultura das faculdades estava estratificada já ao longo dos anos. Em seguida o próprio envolvimento de todas as faculdades já na condição, coordenadores de unidades integrantes do colegiado. Um colegiado também que nos remunerava num regime de tempo integral. [...]. foram ingredientes inegavelmente insinuantes e que contribuíram. [...]. informática não existia. Nada estava informatizado. [...]. sem dúvida já tinha preocupação nessa direção. [...]. Vale destacar que as primeiras incursões na área (informática) se deu através da Industria Klabin de Papeis e Celulose em Telêmaco Borba, [...]. nos legou todo um centro de computação na época. [...]. doaram os antigos computadores que exigiam uma casa toda para agasalhar umas máquinas..[...]. ainda não tinha pessoal preparado nessa direção”. (ODENI MONGRUEL, *entrevista*, p. 12).

Por outro lado, mais de 20 anos após aquele trabalho que Odeni Mongruel realizava na UEPG, na UNICENTRO, pode-se dizer que no período que antecede o seu reconhecimento, a figura e papel de Wilson Luiz Camargo (1990-1995), - enquanto educador, diretor e empreendedor - incorporava e personificava as bases institucionais da futura universidade. CAMARGO (2004) em seu relato explica.

“...fui feliz.. porque a UNICENTRO veio de dentro para fora.. fiz toda a estruturação de cargos e funções. primeiro tive que construir uma base para a UNICENTRO. fui construindo aquela estrutura da UNICENTRO. fui aprovando e construindo.. dei uma mini estrutura de universidade.. No momento em que foi transformada em universidade.. pouca coisa se mudou.. fui construindo.. tinha um objetivo determinado.. seguia essa tríade (ensino, pesquisa e extensão).. e toda a outra parte que envolve as questões administrativas. Toda a estruturação administrativa.. fui descentralizando.. Existia a figura da Tesouraria.. fui descentralizando... fui criando.. Inicialmente na parte de RH.. financeiro.. de secretaria.. daí passamos para a parte de editoração.. depois para departamentos.. constituímos um laboratório já da parte pedagógica. no fim do Governo Requião terminei de estruturar a Universidade. levei 4 anos. Foi devagar estruturando a Unicentro.. a parte organizacional.. a parte funcional.. criando os colegiados de curso.. informatizando.. comecei a trazer gente para ministrar cursos.. A Unicentro não tinha um computador.. Quando sai.. no dia em que sai.. entreguei quase 230 computadores novos..” (WILSON LUIZ CAMARGO, *entrevista, p. 15*).

Tomando a UNIOESTE como sua experiência enquanto Diretor Presidente e professor, KUIAVA (2004) ao fazer referência aos processos organizacionais e sua importância enquanto meios para a manutenção da máquina administrativa universitária, aponta para uma lúcida reflexão.

“... a universidade tem que ser estruturada de uma maneira que se dedique um tempo máximo para os fins e um mínimo para os meios. meios no sentido de controles. estamos gastando 90% do tempo dos professores e coordenadores para cuidar de controles e 10% para os fins. temos que inverter isso. Temos que ter um mínimo necessário de controles para planejar a universidade.. ter um controle mínimo para garantir a qualidade.. na sua burocracia também.. em relação ao seu diploma.. as suas notas.. presenças.. cumprimento dos planos.. dos planos de ensino.. tem que haver um controle mínimo. Agora, criar uma parafernália para vigiar.. punir é uma besteira do Estado. Quando mais você vigia a universidade.. é como você vigiar um artista.. é como vigiar e controlar quem tem que criar.. a universidade tem que criar não reproduzir.. a grande saída para a universidade é o que? A liberdade para criar... não pode ser apenas para reproduzir.. Para isso tem textos e.. outros dizem é só copiando.. da cópia.. copia da copia.. Tem que ler Platão.. Aristóteles.. tem que traduzir.. tudo isso é válido.. a universidade tem que buscar.. esse tempo da criatividade.. originalidade.. A crise só pode ser superada pela criatividade.. não é pela reprodução de conteúdos.. são necessários para ter a base.. mas não possibilitam a saída. Os controles e as estruturas de controles nas diferentes dimensões dentro da universidade, apenas devem sinalizar, para na dúvida, indicar o retorno ou a visibilidade de novos caminhos. Uma estrutura rígida, inflexível que indica só um caminho, não é recomendável. estamos num processo muito perverso. de emburrecimento.. planejamos tudo.. a realidade demonstra que não

podemos criar esse planejamento [...]...O Buch planejou a guerra do Iraque perfeitamente.. mas não combinou com os iraquianos o que viria depois.. [...]..o mundo é dinâmico.. A universidade tem que ter esse grau de liberdade.[...]. Exemplo. Quanto tempo vai levar uma pesquisa? 5 anos.. muito bem.. então você vai ter dinheiro.. vai ter estrutura.. vai ter equipamento.. [...]..em cada ano durante esse período faça um seminário.. diga o que já foi feito.. vão viajar para levar o resultado se já tiverem o mesmo parcial.. escrevam artigos.. vão.. daqui a 5 anos você .. ah não deu certo..! esta bom.. mais 3 anos.. justificou vai.. agora.. você fez um projeto.. e em 6 meses não cumpriu com as tarefas.. previstas.. cancela o projeto.. Não é assim que acontece.!! ”. (**JOSE KUIAVA, entrevista, p. 19, 20**).

A informática e seu uso, enquanto poderoso instrumento de trabalho de natureza acadêmica e administrativa, são temas recorrentes em cada relato dos informantes-chave quando estão envolvidos, principalmente, processos organizacionais. Por exemplo. TESTA (2004), explica como foi feito na UEL e que, de certo modo, tais preocupações podem ser generalizadas para todo o conjunto das coirmãs estaduais.

“[...]..Quando assumi haviam 241 computadores.. a maioria (do tipo) 246.. 386.. [...]..lembro muito que os alunos de informática um dia me abordaram e disseram: “professor vim estudar a ciência da computação.. estou estudando a história da computação.. [...]..fizemos uma política de modo que numa licitação compramos 1.100 computadores.. criamos uma rede uniforme para a UEL. Coloquei uma rede de fibra ótica.. interligando todos os centros.. [...]..a UEL foi o primeiro provedor. [...].. Colocamos uma rede..[...]..tínhamos aquela filosofia de mainframe (3090) e partimos para a filosofia de rede. [...].. vamos partir para rede.[...]..Quando deixei a UEL tinha mais de 2.000 computadores.. Fizemos um investimento grande na área de informática. [...]..foi uma decisão política muito boa para a universidade.[...].. Começamos a primeira licitação com o Pentium II.. compramos 1.000 máquinas.. A estrutura administrativa aceitou isso muito bem.. foi muito receptiva.. como também na área de laboratórios.. principalmente, no curso de informática.. depois nas engenharias também.. Criamos a rede de fibra ótica.. em todo o campus.. Isso muito antes do projeto da Intranet da Secretaria (época do Secretario Beltrão). [...].. tínhamos isso muito antes.. No meu período esses processos ainda eram desarticulados.. se avançou muito para sistemas mais integrados.. através da rede de fibra ótica. Na minha sala de trabalho como reitor já podia acompanhar praticamente tudo através dos controles implantados.. [...]..foi evoluindo.. a parte de recursos humanos estava zero.. o primeiro passo foi a área de informática.. na Pró-Reitoria Acadêmica.. com os controles acadêmicos.. depois na seqüência.. recursos humanos.. controle de materiais e patrimônio.. financeira.. parte do HU..”. (**JACKSON PROENÇA TESTA, entrevista, p. 15, 16**).

Na quadra presente, o conjunto das cinco (5) universidades estaduais paranaenses, em relação às estratégias com os processos organizacionais e seus efeitos há um sentimento latente que algo não está indo bem nessa direção: excesso de burocracia; controles e fluxos desnecessários onde se atende mais a racionalidade legal do que substantiva da atividade universitária; pouca eficiência e articulação entre os sistemas organizacionais e suas interfaces com os aspectos que envolvem as atividades fins e meios da instituição universitária. Os processos organizacionais devem resultar e

confluir, sempre, de várias lógicas e interesses que pressupõem capacidade operativa de saber articular. Os processos organizacionais, por serem fatores presentes e indispensáveis na manutenção e construção do cotidiano da universidade, devem evoluir, abrindo espaço para a inovação, para a negociação e para o compromisso com algo maior que são os fins últimos da universidade, ou seja, criar e transmitir conhecimento. Por exemplo. GODOY (2004), apresenta o seguinte quadro, em relação aos processos organizacionais e as melhorias que estão sendo implementadas na UEPG.

“..[.]..o orçamento hoje na forma como é feito é uma ilusão. [.].. não adianta montar um orçamento que considera necessário para a sua subsistência e aí vem um corte orçamentário que não foi definido por você. De cima para baixo. [.]..você tem que adaptar tudo aquele número e não há discussão. [.]..o orçamento verdadeiro é aquele a partir de projetos. [.].. elencaria numa ordem de prioridades os projetos. [.].. atenderia os setores mínimos de manutenção. Aqui temos problemas que não são diferentes na UEM, na UEL... que está faltando cartucho de impressora. Porque você não tem o dinheiro para comprar.. você não tem a liberação orçamentária. A luta nossa é a mesma.. Por isso [.].. apostaria num processo de autonomia em que as universidades tivessem uma participação percentual como é o caso das paulistas (universidades). [.].. quanto a reforma administrativa temos uma discussão. Existe um excesso de carga administrativa no corpo docente. Discute-se se isso se mantém ou não.. [.].. vai depender da vontade da nossa comunidade.. a fusão para não dizer extinção de departamento e colegiado na condução do curso. [.].. temos horas de professor dedicadas a coordenação e 20 horas dedicadas para a gestão administrativa. [.].. teríamos que um docente liberaria outro docente. [.]..secretárias de departamentos. Cada departamento com a sua secretária.. cada colegiado com a sua secretária. Se criarmos isso teríamos uma secretária a menos para cada conjunto de curso (colegiado + departamento). [.].. podemos criar dentro dos blocos secretarias gerais. [.].. se temos lá 20 secretárias, podemos ter 10 secretárias trabalhando coletivamente para atender tudo... uma central de serviços.. [.].. vai ter lá um controle de pastas.. Claro com o auxílio da informática.. da rede.. hoje implantada em toda a UEPG. [.]..todo mundo pode acessar. [.]..precisamos é que as pessoas que fazem a análise de sistema percebam essa possibilidade.. com isso facilitamos o serviço. [.].. gestão acadêmica.. o aluno possa consultar suas notas de casa. O professor lançar suas notas no livro acadêmico de casa.. [.].. a reforma administrativa, não significa só extinção de órgãos ou criação de órgãos.. [.]..é para darmos condições.. otimizar os nossos recursos”.

(PAULO ROBERTO GODOY, entrevista, p. 17, 18).

Por outro lado, a UEL apresenta um quadro de completa estruturação e maturidade organizacional nos seus processos organizacionais, administrativos e acadêmicos. Aqui existem dois momentos. O primeiro, em relação ao processo decisório e o segundo em relação a “maquina” e “estrutura” colocada. A falta de articulação e sintonia entre esses momentos pode ocasionar demora no processo de andamento de certos trabalhos. PUPPATO (2004) também aponta dificuldades e indica possíveis soluções que estão em curso.

“..[.]..é um problema sério. O problema da máquina burocrática que não anda. [.].. está em curso uma reforma administrativa de gerenciamento, de diminuição dos níveis e papéis. De onde eles tem que percorrer.. [.]..a questão dos arquivos..

[...].são todas ações acopladas. Terminamos o nosso Estatuto e Regimento, no final do ano passado (2003). Agora tem que se aprovar os regimentos dos departamentos.. dos centros de estudos. [...].tem que ter clara a função e a obrigação de cada um escrito no papel. [...]. isso dificulta o caminho dos papéis. Os níveis hierárquicos.. [...]. se você diminui. [...]. pode responsabilizar as pessoas. [...].pede e não sabe quem irá fazer e é responsável. [...].estamos nos debruçando... [...].queremos mudar isso. [...].no momento que desencadeio uma ação até que ela for se efetivar é muito tempo. [...].o processo é muito longo. Muito carimbo..[...].temos que melhorar isso.[...].tornar os processos mais ágeis”. (*LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 21*).

PAVANELLI (2004), em relação aos processos organizacionais da UEM e que também estão presentes em maior ou menor escala no conjunto das coirmãs paranaenses, faz a seguinte avaliação.

“...nem adiante bater na mesa. [...] o docente faz o que quer. Não existe um mecanismo de controle. Se o docente quiser ministrar aula ele ministra. Se não quiser ele não ministra. Da forma que ele quiser.. e, não há nenhum mecanismo que possa intervir nisso. Se quiser fazer disponibilidade faz. Se quiser realizar uma atividade realiza.. Se mandar um processo, quiser despachar despacha. E, não tem como fazer! E, são 1.200 fazendo isso dentro da instituição! [...] a ação administrativa é pautada em cima da legalidade. Não da racionalidade. [...]Se não fizer assim, é “colhido” pelo Tribunal de Contas. [...] não adianta. Você tem duas opções. Faz como acha que deve. Vou dar um exemplo. [...] tivemos um problema de impugnação. Porque estávamos gastando muito hora extra com 3 ou 4 funcionários do HU no serviço de RX. [...] pedimos para contratar. O Governo do Estado não atendeu. O que fomos obrigados a fazer? Quando alguém entrava em férias, tínhamos que colocar outro para substituir. [...] exacerbava as horas extras do limite. [...] se não tiver um radiologista o hospital pára. Todo serviço de diagnóstico se baseia ali. [...] fui discutir no Tribunal de Contas. O Conselheiro falou: “O Sr. mandou um ofício ao Governador do Estado pedindo a contratação?” Eu disse: 10 vezes. “Ele respondeu o que?” Não nas 10 vezes. “A responsabilidade da saúde em Maringá é de quem?” É da Prefeitura e do Governo do Estado. “Então você não tem obrigação nenhuma de fazer”.. “O Sr. não pode fazer”. “O Sr. cometeu um erro”. “Cometeu uma ilegalidade”. “O Sr. vai ser punido pelo Tribunal de Contas”. Eu disse. Mas o HU não pode parar! “Isso não é problema seu”. Esta é a visão. É a “visão legalista”. [...] É o princípio mais importante que tem. [...] Tem que ter uma autorização específica do Governo do Estado. Se substituir o professor, é punido. [...] aprendi em 2 anos o seguinte. Primeiro conceito. A legalidade. O segundo também.. até o numero 10 a legalidade.. [...]Se vou perder o cargo, não vou fazer isso! [...] tinha uma maneira de pensar. Hoje tenho outra.. Os conselhos ainda agem pela racionalidade. [...]Em relação a informática está uma maravilha!.. [...]arrumamos 300 computadores agora com a Receita Federal. [...] isso aqui é equipamento vindo da Receita Federal, apreendidos de contrabando. Montamos aqui.. fizemos revisão. Estão funcionando muito bem. [...] Hoje sem esta estrutura de informática a UEM pára. [...]a UEM está bem hoje nessa área de informática. [...]se isso entra em pane.. pára tudo. Por outro lado, em relação a manutenção disso tudo temos as mesmas pessoas que tínhamos antes. [...] O aluno de casa ainda não pode acessar a sua nota. [...] o Governo está implantando..[...]. querem é o sistema de “soft livre”. O Governo não quer mais trabalhar com a plataforma windows. Quer implantar tudo no sistema soft livre. [...] não paga. O linux é a base do sistema operacional. .. que substitui todos os programas que são operados através do windows. [...] temos que desenvolver aplicativos. Em relação aos controles acadêmicos, temos um projeto sendo desenvolvido pela SETI. Padronizar todos os sistemas acadêmicos de todas as universidades estaduais. Para que você faça em casa a matrícula.. consulta.. acesso.. faz tudo.. (*GILBERTO CEZAR PAVANELLI, entrevista, p. 22, 23*).

O modelo de universidade que se pratica através dos processos organizacionais em curso apresenta data de validade vencida e deve ser substituído. A universidade deve caminhar para ter mais autonomia (ver. TATTO, et. al., 2003). Ligar-se profundamente a comunidade. De um lado a comunidade de suas pares que apresentam maiores possibilidades de intercâmbio e sinergia. De outro lado, a comunidade próxima onde está inserida institucional e culturalmente. Ter e praticar institucionalmente um conjunto de valores que promovam a unidade na pluralidade a partir da racionalidade substantiva. Embora pareça distante, deve-se perseguir essa nova possibilidade, para minimizar e reverter o quadro, indicando entre outros caminhos o da cooperação interuniversitária.

5.3 – A Cooperação Interuniversitária das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses

A revisão da literatura pertinente a cooperação em geral e cooperação interuniversitária em particular (ver Cap. II – Revisão da Literatura), observou que pesquisas têm crescido na perspectiva estratégica e na de custos transacionais. Todavia, os trabalhos de ligação doméstica entre as organizações, - caso das universidades públicas estaduais paranaenses -, se baseiam principalmente na dependência de recursos, na teoria de redes cooperativas e sociais, na teoria da troca e na teoria ecológica (ver CUNHA, 2001).

A partir desse referencial de análise, procura-se apresentar os relatos dos informantes-chave em relação ao contexto da cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense, na perspectiva colocada a seguir.

5.3.1 – A importância e significado da cooperação interuniversitária

Ao longo do processo de construção do conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses, a preocupação com a questão da cooperação interuniversitária sempre esteve presente, embora como se observou, se apresentando sempre de modo desarticulado e não institucionalizado. Num primeiro momento na década de 70' entre as três primeiras universidades estaduais criadas (UEL, UEM, UEPG), após na década de 80' (UNIOESTE) e finalmente na década de 90' (UNICENTRO). Pelos relatos

colhidos dos informantes-chave, individualmente cada instituição, historicamente sempre sinalizou dar importância e significado à cooperação interuniversitária. Por exemplo. Na concepção e construção da UEL, a partir de seus idealizadores, o posicionamento com a questão da cooperação interuniversitária sempre esteve presente. Quanto a sua importância, LOPES (2004), relata.

“[...].. É fundamental. [...].. tem que haver troca de experiências permanentemente.. [...].. se isso fosse algo mais profundo se poderia fazer troca de professores. [...].. Isso é muito importante. [...].. Aqui nas estaduais (UEL, UEM, UEPG) não havia quase nada. Cada uma resolvia a seu modo seus problemas e as demandas com o Estado eram tratadas individualmente. [...].. tinha intercâmbio com a USP.. [...]..trazia professores de lá.. nas disciplinas que precisava.. mais na área de biológicas[...].. tinha muito intercâmbio na formação e estruturação de cursos aqui.. mais com São Paulo”. (ASCENCIO GARCIA LOPES, *entrevista*, p. 13, 14).

Como se depreende do relato, nos primeiros momentos por razões da origem, proximidade e vínculos históricos relativos a formação da cidade de Londrina, a UEL tem recebido forte influência do modelo de ensino universitário praticado em São Paulo, principalmente aquele da USP.

Em relação a UEPG, a partir de seus idealizadores, o posicionamento com a questão da cooperação interuniversitária também em diferentes momentos e circunstâncias esteve presente e foi importante. À nível de sistema estadual de ensino superior foi importante, principalmente com as coirmãs UEL e UEM. MONGRUEL (2004) relata.

“[...].. se tivermos uma visão de sistema estadual de ensino superior, a cooperação é fundamental. [...].. temos aí um esforço notável. [...].. 5 universidades funcionando, 11 faculdades isoladas. [...]..diria que o Paraná é de fato digno de nota...[...].. já que são recursos da sociedade paranaense alocados nas instituições, elas tem que alcançar o maior nível possível de desempenho, eficiência na solução dos problemas paranaenses. Nada melhor, nada mais desejável do que a racionalização dos esforços. [...]..essa integração entre as universidades sempre foi.. [...]..vou falar de minha época.. idealizada pelos 3 reitores (UEM, UEL, UEPG). Havia integração...[...].. uma integração pessoal.. não se institucionalizou.. não se estendia as instituições de um modo geral. [...]..insistiria que tudo aquilo que era comum as 3 universidades havia uma força natural. Trocávamos informações, idéias, viajávamos, comparecíamos em bloco juntos ao Governo do Estado na tentativa de recuperar cortes que ocorreram e que ainda ocorrem no orçamento das instituições. Agora dizer que de uma forma sistêmica isso acontecia. Na minha época não acontecia. [...].. o sentido era de auto-suficiência.. [...].. serviço público impedia uma maior abertura. [...]..diria que Londrina, Maringá e Ponta Grossa se apresentavam juntas quando o interesse era comum. [...].. depois se apresentavam separadamente cada uma cuidando do seu quintal. Aí dependia muito do prestígio de cada um. [...].. o problema que as 3 universidades trabalhavam juntas era fundamentalmente a alocação de recursos orçamentários. [...]..num determinado momento (houve) o interesse econômico que acabou gerando a possibilidade de aumentar os recursos orçamentários. Exemplo. Existia um convênio da Cacique Café Solúvel de Londrina com o Leste Europeu. A Cacique fornecia café solúvel e os governos do Leste Europeu pagavam. Entraram em crise e pararam de pagar. A Cacique havia fornecido

produtos e não recebeu. O Governo do Estado entrou numa ação tríplice e ofereceu às universidades para que recebessem equipamentos para dotar os seus laboratórios. [...].. nos envolvemos de forma comum, UEL, UEM, UEPG, em troca de valores orçamentários. [...].. nos arrependemos de abrir mão dos recursos orçamentários. Ameaçamos deixar a negociação.. porque não nos interessava. Vamos receber equipamentos até em demasia. [...].. seguramente aqui na UEPG nunca se teve tanto recurso aplicado em equipamentos. [...].. Quando as 3 universidades novamente se apresentaram como desinteressadas no processo tivemos preservados os valores orçamentários. Não foi preciso abrir mão de valores orçamentários que recebemos uma quantidade notável de equipamentos. Principalmente para a área de farmácia e bioquímica”. (**ODENI MONGRUEL, entrevista, p. 12**).

Na gestão de Paulo Roberto Pereira de Sousa (1982-1986) e a partir da perspectiva da UEM o quadro relativo à cooperação universitária também é considerado de vital importância para a vida e desenvolvimento das universidades, conforme interpreta PEREIRA DE SOUSA (2004).

“[...]..a cooperação interuniversitária é vital. [...].. na complementariedade e novos espaços.. e com a soma de esforços.. geraria essa complementariedade teria avanços significativos. [...].. tentamos inclusive.. foi feita uma proposta para mapear a massa crítica disponível nas 3 universidades (UEM, UEL, UEPG) na época. Mapear equipamentos.. projetos de pesquisa para tentarmos evitar a repetição de programas que tivessem ... cursos.. o intercâmbio de professores em programas de pós-graduação.. Conseguimos em alguns casos .. alguns resultados positivos.. alguns programas de extensão integrados. [...].. em termos de experiências conjuntas com a UEL tentamos o vestibular. (UEL) utilizava uma organização de São Paulo. A UEM sempre realizou o seu (vestibular) tradicionalmente. A UEL pagava uma fortuna para essa empresa.. [...]..eles aceitavam pagar para a empresa de São Paulo.. mas não aceitavam a nossa participação.. Não conseguimos êxito. Tivemos alguns programas de extensão.. bem que tentamos.. mas tudo ficava mais na declaração de intenções. Entre os reitores tudo era possível.. acordávamos tudo.. tínhamos uma união total.. Na UEL no primeiro momento foi com Marco Antonio Fiori (reitor) e depois o José Carlos Pinotti (reitor). Na UEPG primeiro o Tavares (reitor) e depois o Podolan (reitor) .. [...].. tínhamos uma integração total.. [...].. chegamos a realizar alguns cursos com a UEPG.. alguma coisa na área de humanas.. com a UEL fizemos um intercâmbio com a Física. Londrina já era bem avançada na Física e nós também já tínhamos um bom grupo emergente aqui.. Também na produção de medicamentos. Londrina na época deu um salto com a aquisição de um grande laboratório privado que existia na cidade..o nosso era incipiente.. então com o apoio da UEL no Laboratório de Medicamentos que já estava bem consolidado. [...].. Não tivemos grandes avanços.. [...].. conseguimos juntos na época estabelecer uma política de expansão em que nunca uma reitoria invadiria o território da outra..Quando criamos a extensão de Cianorte houve uma grande demanda dos municípios.. Colorado que pretendia uma extensão.. não concordamos.. quem acabou assumindo lá foi a UEL. Basicamente foi isso. Em relação as demandas com o Estado trabalhávamos em bloco. Não havia ação individual. Toda audiência com o Governador previamente combinávamos. [...]..inclusive.. conseguimos avanços para a UEPG. Ponta Grossa nunca.. teve.. digamos uma presença mais forte.. então ninguém levava muito a sério.. [...].. lá o pessoal é mais tranquilo.. se não atender nada.. ninguém vai falar nada.. [...]..Todos os avanços que conseguimos para a UEM e a UEL, a UEPG sempre levou expansão para pós-graduação.. [...]..para pesquisa.. investimentos em construção.. equipamentos em laboratórios.. a UEPG sempre foi beneficiada. [...].. a relação da UEM com o Estado era boa.. [...].. não tínhamos nem agenda com o Governador (Richa). [...].. éramos tratados a nível de Secretário de Estado.. (**PAULO ROBERTO PEREIRA DE SOUSA, entrevista, p. 12-13**).

Como se observa e depreende do depoimento, os reitores à época consideravam e praticavam a cooperação entre si e para o conjunto das universidades que dirigiam. É evidente que, como em qualquer processo dessa natureza, surgem dificuldades normais de interesses e visões próprias de cada instituição. O que fica claro é a presença permanente de um esforço de cooperação entre si para o fortalecimento próprio e do conjunto das universidades como um todo. Essa perspectiva também é compartilhada por BOUNASSAR FILHO (2004), quando acrescenta e explicita novos contornos no processo de cooperação interuniversitária, onde podemos destacar, por exemplo, a partir de seu depoimento que nem toda a cooperação é institucionalizada. Tem muita de relação espontânea. Mesmo a simples troca de informações entre pesquisadores até a constituição de grupos de pesquisa conjuntos. Vejamos seu relato.

“..[...].tínhamos uma integração muito forte com as outras co-irmãs (UEM, UEPG), a UNIOESTE começou a surgir mais na metade do meu mandato. [...]. uma universidade nova que no fundo só tinha mais necessidades e que podíamos apóia-la. [...]. esse processo de integração já vem.. [...]. atitudes espontâneas vamos dizer assim.. setores da universidade.. integração com interesse em pesquisa.. interesses diversos da política universitária.. [...]. interesses institucionais. [...].embates com o Estado sempre foram feitos em conjunto. [...]. uníamos as administrações.. o Conselho de Administração.. e em conjunto debatíamos com o Estado. [...]. sempre foi feito em conjunto. [...].essa integração sempre foi muito importante. [...].em nível de áreas de conhecimento.. [...]. dezenas de ações.. dessas ocorreram à época. [...]. ocorre.. com iniciativas dos professores.. dos cursos.. [...].algumas de conhecimento da reitoria e formalizadas outras não. [...].nem toda a cooperação é institucionalizada. Tem muita de relação espontânea. Mesmo a simples troca de informações entre pesquisadores.. até a constituição de grupos de pesquisa conjuntos.. até a constituição.. ai sim, institucional de mestrados e doutorados”. (**JORGE BOUNASSAR FILHO, entrevista, p. 19, 20**).

Ricardo Rocha de Oliveira, ao assumir a reitoria da UNIOESTE dentro de um quadro de crise institucional, no período de 2003-2003, faz a seguinte leitura sobre a cooperação interuniversitária no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses e sua importância, principalmente para aquelas mais jovens e em processo de consolidação.

“..[...]. a cooperação é extremamente importante. Se conseguíssemos nos articular entre as estaduais principalmente, acho que até em primeira instância, conseguiremos otimizar muito”. (**RICARDO ROCHA DE OLIVEIRA, entrevista, p. 21**).

O próprio OLIVEIRA (2004), aponta alguns fatores que considera determinantes para o processo de cooperação, tanto de natureza restritiva quanto facilitadora que se refletem no conjunto do sistema.

“..[...].um é o arcabouço legal, dessa possibilidade, como foi o exemplo da mobilidade. Exemplo, das horas que me liberar aqui possa realizar isso. Acho isso até como um princípio. [...].outros que seriam motivadores. [...].editais que estimulem e induzam para essa direção. Hoje CNPq e CAPES já estão trabalhando com redes, mas acho que temos que induzir mais ainda a nível institucional. [...].a questão de recursos...[...]. Algumas pós-graduações. Sentimos e chegamos a discutir com os reitores uma situação assim. Nós aqui em algumas áreas, sentem bastante a situação. [...]. devido a origem de onde estudei na UEL e fiz mestrado em Edificações. [...].algumas áreas de saneamento e áreas de construção civil tem potencial. [...].temos algumas áreas em termos de estruturas mais ligadas aos materiais sejam de madeira ou concreto. A UEM tem a área de recursos hídricos.. transportes que é mais forte e é nessa área.. com vocação para o mestrado. A UEPG está um pouco atrasada em relação a pós-graduação. Está tendo incentivos nos últimos anos.. com forte presença e uso da Internet com a educação à distância.. tem professores que trabalham com essa situação. [...]. vejo assim. O que se percebe é a possibilidade. [...].podemos trabalhar com professores convidados.. [...].em algum momento com professores que permaneçam na instituição dentro desta perspectiva colocada de “mobilidade”. [...]. alguns mestrados poderiam ter a participação das duas partes. Em convenio. ..[...].percebo também isso em outras áreas. Grupos hoje de pesquisa, acho que podem (ser criados) através de editais.. comecem esse processo.. [...].Exatamente é com o professor”.
(**RICARDO ROCHA DE OLIVEIRA, entrevista, p. 22, 23**).

Também para Jackson Proença Testa (1994-2001), a cooperação interuniversitária coloca-se como ferramental estratégico para alavancar e complementar áreas de conhecimento e interesse institucional mútuo. TESTA (2004), relata como foi essa questão em seu período a frente da UEL e aponta caminhos possíveis.

“..[...].é fundamental. Em 2000 conheci a Universidade Técnica de Turim (Politécnico). [...]. tive conhecimento do Projeto Europa 2000. [...].o projeto era exatamente criar toda uma rede de informática.. para ligar todas as universidades européias.. [...]. um passo muito mais avançado.. a possibilidade de intercâmbio entre pesquisadores das instituições. [...]. um projeto bem complexo na época.. [...]. fiz uma análise. [...].a hora que essas universidades puderem convergir dentro de uma rede.. nesse sinergismo.. [...].voltando a nossa realidade estadual paranaense, além dos mestrados interinstitucionais, convergimos em muitas áreas. [...]. fundamentalmente não havia um projeto específico.. Foram ações isoladas. Por outro lado o Plano de Carreira por si só provocou toda essa articulação. [...]. diria que isso deveria ser parte de um projeto específico. [...]. de articulação das universidades paranaenses.. [...]. dependeria de um diagnóstico.. verificar os pontos fortes.. e [...].fracos das instituições. [...].as instituições poderiam estar .. marcar. Um ponto forte o curso tal.. uma área tal.. que poderia dar aporte para Londrina ou vice-versa.. Por meio da junção dessa articulação.. o estabelecimento de uma ação.. [...].através de um diagnóstico verificar as áreas que poderão atuar em conjunto.. [...]. Exemplo. Por que não a UEL junto com a UEM criar o curso de Mecatrônica? A UEM tem Mecânica a UEL Eletrônica?.. Existe possibilidade sim.. Na pesquisa podemos formar grupos de pesquisadores que hoje atuam nas diferentes universidades.. com novas linhas..[...]. na pós-graduação da mesma forma.. [...].o isolamento entre as instituições.. deveria ser estudado.. diagnosticado e a partir desses resultados.. Tendo vontade política.. [...].política macro.. de intercambio entre as instituições.. relacionamento.. Vencida essa vontade política, sabemos de antemão que todos tendem a ganhar. [...]. estabelece um grupo faz um diagnóstico.. reúne os pontos positivos. [...].hoje isolamento não é uma palavra apropriada para o século XXI. Além da racionalidade.. dá força.. [...]. quando você coloca duas instituições juntas

podem renovar inclusive”. (**JACKSON PROENÇA TESTA**, *entrevista*, p. 16, 17).

Pelo que se observa e depreende dos relatos vistos, hoje o potencial de cooperação entre as universidades estaduais é consistente. As universidades poderiam cooperar a partir das competências instaladas e também das deficiências que cada uma apresenta. Por encontrarem-se inseridas dentro de realidades regionais distintas, ao mesmo tempo articuladas e dependentes de um único mantenedor, por si só se explicaria a importância a ser dada à cooperação. Cooperação significa sempre algo que complementa e constrói, além daqueles (v. Cap. II – Revisão da Literatura) já apontados e circunscritos por ERNST (1994).

BOUNASSAR FILHO (2004), descreve o seguinte cenário que vem acompanhado pela indicação de alguns caminhos, onde a partir dos quais também devemos refletir.

“...processo de cooperação tende a ser cada vez mais ativo. ...em função da própria evolução que estamos passando e a própria possibilidade tecnológica hoje presente. ... são fatores que contribuem. ...gosto muito de citar, por exemplo os Grupos do Pronex... (eles) tem uma orientação. Os projetos têm que ser multi-institucionais. ... faz com que os pesquisadores se organizem em torno de um tema e apresentem-se como grupo de excelência. ... o que isso traz de resultado? ... a troca de experiência entre os membros do grupo.. a troca de conhecimento.. e o trabalho conjunto. A infra-estrutura utilizada para o desenvolvimento desses projetos é uma estrutura compartilhada. ... tenho um equipamento que vai servir para um determinado tipo de análise. Meu colega lá da UEM tem um outro.. da UFPr tem outro.. ...vamos fazer o processo.. no entendimento daquele projeto.. com toda essa infra-estrutura e todo esse pessoal envolvido. Ai tem todo um pessoal.. tecnologia.. Isso está acontecendo cada vez mais no Estado do Paraná. ...Nenhuma ação dessas acontece porque assinou um convênio. ...o que se faz é criar mecanismos que facilitem o processo de cooperação. ... os meios podem ser, desde a oferta de infra-estrutura.. financiamento.. e projetos induzidos com disponibilidade de carga horária de pessoal das universidades... etc.. Esses são os meios. A efetivação só ocorre por interesse dos grupos de pesquisa. ...o que é que a administração faz? ...tem os meios.. O convênio o que é? O convênio é um instrumento que possibilita uma ação conjunta multi-institucional. Dá legitimidade.. cria o espaço legal na transferência de recursos.. etc. ... a administração tem que estar preparada e oferecer os meios que com a demanda da cooperação entre os que se conhecem você possa executar determinadas ações. Assim as coisas são. As agências de fomento têm que ter a sensibilidade de promover ações e com indução às vezes.. conhecendo o meio onde essa indução vai ocorrer e induzir assim que a cooperação ocorra. O Pronex continua sendo um exemplo. ...O Pronex é um programa federal, implementado nos Estados através das fundações de pesquisa estaduais em parceria”. (**JORGE BOUNASSAR FILHO**, *entrevista*, p. 20, 21).

A pré-disposição de conhecer-se é um requisito para a cooperação. O problema da cooperação também entra principalmente numa linha de compreensão mútua. Com quem estou falando. Isto é, você me conhece, quanto eu posso te conhecer do ponto de vista institucional, profissional; dentro de uma visão de confiança, de respeito, de busca

de parceria e de complementariedade. Esse cenário necessário e possível constitui-se em condição para que as proposições indicadas por NOHRIA e GHOSHAL (1997) se institucionalizem num contexto universitário, como no caso em análise. GOMES (2004), reforça essa perspectiva a partir da visão e experiência construída na UNICENTRO.

“...[...]. a partir do momento que se conhece, passa a respeitar.. criar uma isonomia.. [...]. O próprio governo tratar de forma isonômica. [...].às vezes não acontece.. [...].para saber precisamos conhecer..[...]. cada um tem a sua própria estrutura.. [...].não propõe a padronização. [...].considere as diferenças.. considere os estágios. [...].tem que harmonizar políticas.. dando um tratamento diferenciado entre as universidades. [...].é preciso ter essa compreensão.. e as universidades entre si terem essa compreensão. [...]. fazem parte de um sistema. [...].não são isoladas..[...]. UNICENTRO poderia se beneficiar especialmente nos cursos de mestrado e doutorado.. que existem na UEL e UEM. [...].realizar projetos de pesquisa interinstitucionais.. grupos de pesquisa.. [...].poderia ter benefícios como beneficiar as outras. [...].Na extensão temos experiências extremamente positivas.. [...].integração é boa vontade..[...]. dirigentes terem consciência de que elas são estaduais.. [...]. tem compromisso com o Estado do Paraná. (CARLOS ALBERTO GOMES, *entrevista*, p. 29, 30).

Fica muito claro pelo depoimento dos informantes-chave que a cooperação interuniversitária no sistema de ensino superior público estadual paranaense, apresenta-se revestida de real importância para o conjunto das universidades no quadro apresentado. No conjunto já houveram e continuam se processando experiências de cooperação. Entretanto, é mister que se inicie um processo institucionalmente reflexivo de sua relevância que pode ser despertado conhecendo-se primeiro alguns depoimentos a seguir.

5.3.2 – Experiências de cooperação interuniversitária

Embora distintas e particularizadas, todas as universidades estaduais que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense, apresentam experiências de cooperação interuniversitária, em especial com as diferentes coirmãs do sistema. Tais experiências, na sua maioria, são pontuais, desarticuladas e ausentes de uma política de ensino superior estadual de parte do mantenedor que é o Estado do Paraná. Mesmo assim, todas indistintamente, se apresentam com experiência e aderente potencial para incrementar a cooperação interuniversitária. Por exemplo. Na concepção e construção da UNIOESTE, a partir de seus idealizadores, a preocupação com a questão da cooperação interuniversitária sempre esteve presente, principalmente em

determinado período de seu processo de construção, em particular com as coirmãs UEL e UEM. KUIAVA (2004) relata.

“...na constituição da UNIOESTE buscamos muito a cooperação. Primeiro na UEM. Tínhamos um relacionamento mais estreito com a UEM. Buscar discussões.. não modelos para copiar.. fomos na UEM.. na UEL.. tivemos muita recepção.. acolhida enorme.. por parte da UEM.. do reitor na época o Fernando Ponte de Sousa (1986-1990). O Ponte e o seu vice Jacó, vieram muitas vezes ..em reuniões nossas.. participavam de discussões.. Não com a intenção de vender modelo não.. discutiam nosso projeto.. criamos uma associação juntos.. tivemos belíssimas discussões com eles.. e com muitos professores da UEM. [...]isso era uma forma rica de trocar experiências..[...].. tinham toda uma experiência.. nós não tínhamos..[...].. Não esse intercâmbio formal.. esse tem formalidade.. convênios.. cartas de intenções.. são procedimentos institucionais importantes..[...].. muito mais esses.. eventos. Quando realiza um seminário.. semana.. faz as comunicações.. troca experiências.. troca professores.. [...]..os convidados seriam uma forma muito boa de.. trocar experiências.. porque são.. boas experiências.. [...].. se você coloca essa experiência em confronto com outra enriquece.. Acredito muito nesse intercâmbio.. nessa cooperação.. [...]..fazíamos coisas simples.. fazia o vestibular aqui e quem processava era a UEM.. sem nenhum ônus.. fazia para ajudar.. para colaborar.. [...].. outro exemplo, essa questão dos professores para as bancas de concurso.. se pagava as despesas.. mas as pessoas vinham porque sentiam que estavam contribuindo na construção de uma universidade.. [...]..era mesmo o espírito universitário. [...]..a UEL era considerada um pouco acima.. e dizia assim..[...].. criando mais uma universidade estadual significa repartir orçamento..”. (JOSE KUIAVA, *entrevista*, p. 20, 21,).

Na condição de ex-reitor da UEL (1986-1990) e, atual Presidente da Fundação Araucária, Jorge Bounassar Filho, indica que hoje há condições institucionais consistentes para o desenvolvimento de programas e projetos interinstitucionais, principalmente para o conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses. BOUNASSAR FILHO (2004), explica.

“...pela experiência recente do Estado de uma política que a Secretaria de Ciência e Tecnologia está levando a frente é a criação de “**redes de cooperação e inovação**”. Dentro de um programa paranaense de cooperação e inovação. [...]..como é que isso está sendo construído? Criou-se primeiro um espaço de debates envolvendo toda a academia.. todos os institutos de pesquisa.. da representação da atividade privada e o Governo do Estado nas suas diversas áreas.. diversas Secretarias.. Esse espaço foi criado para a prospecção. O que é que a academia tem a oferecer em termos de inovação? Qual é a demanda por inovação na iniciativa privada? [...]..a partir dessa troca de informações se pudesse criar em alguns temas.. ou problemas a serem resolvidos a cooperação entre as diversas instituições em uma rede. Rede de cooperação. Esse processo vem se desenvolvendo há alguns meses (outubro/2004). [...].. temos mapeado aproximadamente 11 itens.. é por problema mesmo. Existe um interesse estadual de desenvolver a área de medicamento de equivalência de equivalentes. Isso inclusive é definida como área estratégica pelo próprio Governo Federal.. uma política nacional.. industrial.. de inovação. Com isso o que se detectou ? A UEL tem competência na área da equivalência de medicamentos. A UEM, a UFPr tem competência na área da bio-equivalência. Existem indústrias de medicamentos instaladas no Estado que têm interesse em desenvolver produtos a partir daí. É fácil criar uma rede. [...].., com muita tranquilidade, as redes ai em vias de implementação trazendo institucionalmente a UEL, a UEM a UFPr, ..etc.. Isso inclusive vai ser tornado público quando por edital da SETI.. [...].. esse é um processo inicial. [...].. primeiro faz uma detecção de instituições que estão

envolvidas com o problema e depois torna público de tal forma que outras eventualmente que não foram apreendidas no começo.. venham e participem. Esse é um processo que está em andamento. [...] só dei um exemplo. Existem outros do biodiesel .. células de energia.. enfim tem uma infinidade de outros.. propriedade intelectual.. [...] esses estão sendo criados com o envolvimento institucional de todos esses parceiros. Tecpar.. Iapar.. Uel, Uem.. Ufpr.. Itaipu.. enfim todos esses parceiros. [...] dependendo do tema, da capacidade instalada em cada uma das instituições.. aponta uma demanda. Tudo isto está sendo colocado no mesmo espaço para gerar processos cooperativos. [...] Os recursos a serem alocados nesses programas são recursos extra-orçamentários. [...] em relação a essas áreas temáticas tem sido feito com recursos do Fundo Paraná. [...] a medida que parceiros vão entrando no processo.. existem parceiros que trazem recursos. Claro.. agricultura.. saúde.. Itaipu.. Governo Federal.. [...] cada um vai mostrar o que pode oferecer. Mas isso do ponto de vista universitário.. são todos recursos extra-orçamentários”. (**JORGE BOUNASSAR FILHO, entrevista, p. 21, 22**).

Mesmo com essas dificuldades apontadas que perpassam o sistema de ensino superior público estadual paranaense, iniciativas de cooperação, a partir dos próprios componentes do sistema, são realizadas; principalmente entre aquelas instituições que historicamente desenvolveram e construíram algumas afinidades institucionais. Por exemplo, ORLANDO (2004) ao relatar a experiência da UNIOESTE, resgata as principais iniciativas com as demais coirmãs paranaenses, com destaque para aquelas que se realizam com a UEM.

“[...]a UEM tem se mostrado sempre uma meia parceira.. um irmão mais velho.. mais experiente na criação da própria UNIOESTE. [...]tivemos na parte administrativa, a nossa folha de pagamento.. o vestibular.. eram geradas pela UEM. [...]desde a parte da estrutura administrativa. [...]da burocracia administrativa.. [...]assumi em 1987.. logo em seguida em 1988, elaborei um projeto[...].. o primeiro curso de especialização de História que teve lá no campus. [...].. chamado Teoria da História, com o pessoal da UEM. Educação Física a mesma coisa. [...].. quando não tínhamos condições aqui de mestres para fazer os nossos (cursos) lato senso, sempre tivemos uma proximidade maior com a UEM. [...]Ponta Grossa (UEPG) sempre teve uma ligação maior com a UFPr.. [...] (UEL) tem mais proximidade com pesquisa e trabalhos conjuntos com o IAPAR. [...].. a UNIOESTE tem hoje desenvolvido com essas universidades atividades importantes. [...].. a “pesquisa do Genomopar” é um exemplo disso. Quem participa é Londrina (UEL), Maringá (UEM), UNIOESTE e a Federal (UFPr). [...]..projeto que estuda a fixação do nitrogênio no solo através das bactérias.. [...]..vários pesquisadores daqui estão envolvidos. Em relação aos cursos de mestrados às vezes tem um ou outro professor que vem.. Temos a permuta de professores.. [...].. vários fazem mestrado e doutorado.. Em biologia é a UEM... [...]..Uma das coisas que temos percebido. Londrina e Maringá, principalmente Maringá é um “adaptadouro de tecnologias” de ciências.. que os doutores pegaram de outras regiões. Umas de fora.. mas principalmente de São Paulo. Só que se você fizer esse trabalho.. junto com um professor que já adaptou.. [...].. tivemos vários problemas com professores que fizeram lá no nordeste.. nos estados nordestinos.. mas aqui não dá para desenvolver “coco anão”.. não dá para fazer investimento em fruticultura tropical.. equatorial.. do semi-árido.. árido. Aqui dá “geada” . [...].. tem que fazer o que? [...]..precisa dessa adaptação. [...].. quando um professor sai daqui para Maringá.. [...]..precisa de adaptação.. quando retorna [...].. já está adaptado.. facilita principalmente esta interligação para a realização de projetos conjuntos.. Hoje tem muita demanda de projetos. Não individual. É interinstitucional. Interegional.. em alguns aspectos..

[..].existe muito a proximidade entre a UNICENTRO e a UEPG. Até pelas próprias questões que tem aquela região. Entre a UNIOESTE e a UEM.. e a UEL é uma “incógnita”. Talvez não seja bem compreendida. [..].tem um potencial fantástico.. [..].vejo a figura dos reitores. São apaixonados em relação as questões dos bairrismos”. (*ALCIBIADES LUIZ ORLANDO, entrevista, p. 21, 22*).

As experiências de cooperação indicadas, embora ainda pontuais e desarticuladas à nível de sistema, se adequadamente trabalhadas no seu conjunto, apontam para a materialização de um consistente sistema de cooperação para o conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses. Aqueles fatores de cooperação universitária (ver Quadro 2.14) identificados, em maior ou menor escala estão presentes em todas as experiências aqui relatadas. A ação de articulação no conjunto das instituições cabe aos grandes agentes da cooperação interuniversitária conforme identificados a seguir.

5.3.3 – Agentes articuladores estaduais paranaenses da cooperação interuniversitária

A partir de uma visão integrada e de sistema é impossível falar em cooperação interuniversitária sem destacar a presença e o papel do que aqui denominamos de agentes articuladores estaduais da cooperação interuniversitária. Estamos fazendo referência da APIESP – Associação Paranaense de Instituições Estaduais de Ensino Superior; da SETI – Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e; da Fundação Araucária. Esse conjunto de instituições paranaenses – pela importância e posição estratégica que ocupam - tem o papel institucional entre outros de articular, fomentar e estimular a cooperação interuniversitária no conjunto das instituições de ensino superior público estadual paranaense. Resumidamente se reconhece que:

(A) - A APIESP é o fórum deliberativo das instituições de ensino superior público estadual representada pelos reitores, vice-reitores, diretores e vice-diretores. A APIESP tem por finalidades: a) agregar as IES públicas estaduais do Paraná, no sentido de fortalecê-las como instâncias da sociedade civil, capazes de interferir na definição da política de ensino superior no Estado; b) gestionar junto aos governos federal, estadual e municipais no sentido de que esses se comprometam com as políticas educacionais propostas pelas instituições de ensino superior; c) oferecer subsídios ao governo federal e estadual para a organização do ensino superior, em todos os seus aspectos, de sorte a proporcionar o desenvolvimento de todas as instituições, respeitando a história local e

regional e a respectiva demanda por ensino superior, pesquisa e extensão; d) identificar interesses e necessidades comuns a todas IES, e procurar agilizar a sua consecução; e) *promover o intercâmbio didático-científico entre as IES associadas, incentivando para que cada uma dessas instituições coloque à disposição das demais as suas potencialidades*. Esse intercâmbio, pode assumir diversas formas tais como: 1) assessoramento didático-pedagógico, técnico-pedagógico, técnico e científico; 2) intercâmbio de quadros docentes e técnicos; 3) abertura e ampliação de campos de estágio; 4) realização de pesquisas e atividades de extensão; 5) incentivar convênios de cooperação entre as IES para realização de cursos de graduação e pós-graduação; 6) criação de formas de cooperação de biblioteca, informática, editora, radiodifusão, televisão educativa e outros; f) buscar uma homogeneidade nas condições de trabalho entre todas as IES associadas, garantindo assim, o oferecimento de ensino superior público com padrão de qualidade no Estado do Paraná; g) criar condições de comunicação entre a APIESP e seus associados, permitindo uma eficiente e eficaz transmissão de informações sobre o ensino superior estadual, nacional e internacional; h) propor critérios para distribuição de verbas, pelos governos federal e estadual, com transparência na destinação dos recursos públicos; i) participar do processo de indicação de membros das IES junto a órgãos vinculados à educação, produção cultural, ciência e tecnologia.

(B) – A Fundação Araucária tem um papel de fomento dentro do sistema de ciência e tecnologia paranaense. Como parte integrante do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, é responsável pela aplicação de até 30% dos recursos alocados anualmente ao Fundo Paraná. É, portanto, uma instituição de fomento às atividades de natureza técnico-científica e cultural no âmbito do Estado do Paraná. Suas atividades estão voltadas para o apoio à realização de estudos, pesquisas e o desenvolvimento de tecnologias alternativas, a formação de recursos humanos e a difusão de conhecimentos científicos, necessários à elevação social, econômica e tecnológica do Paraná. Promover intercâmbio acadêmico e técnico-científico, em âmbito nacional e internacional, com a finalidade de elevar a formação de pesquisadores nas áreas afins da Fundação Araucária. Alinhar-se com as Políticas Estadual e Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, priorizando suas ações de acordo com essas políticas.

(C) - A SETI como secretaria de Estado de natureza instrumental do Governo do Paraná, congrega e articula a nível político todas as ações no âmbito do Estado do Paraná, que estão voltadas para a manutenção, fomento e apoio à ciência, tecnologia e

ensino superior. Portanto, apresenta-se com o propósito de manter, financiar, apoiar, promover, atrair, defender o ensino superior, a ciência e tecnologia.

Esses agentes (APIESP, Fundação Araucária, SETI) constituem o núcleo do sistema que articula, apóia e fomenta o processo de cooperação no conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses. Relatos de informantes-chave do contexto estudado ratificam essa visão. Ao mesmo tempo, o estudo sinaliza no seu conjunto que a velocidade e intensidade da cooperação também dependem muito de uma sinalização do Estado, em relação ao papel estratégico das universidades no processo de desenvolvimento.

Na avaliação de PUPPATO (2004), o Governo estaria dando esse “aceno”, porém não na evolução que se desejaria. A sinalização da importância e do papel estratégico das universidades públicas estaduais paranaenses ainda não estaria adequadamente claro e institucionalizado no conjunto das forças políticas, sociais e econômicas do Estado e sociedade paranaense. Há um caminho a nível institucional ainda a ser percorrido para avançar nessas condições. Porém, já muitas dessas condições estão postas e potencializadas nesse cenário. PUPPATO (2004), explica e sinaliza o seguinte cenário.

“..[...]. já está acontecendo isso. [...]. Não na evolução que gostaríamos. [...]. há uma indução do Governo para isso.. [...]. está tendo essa percepção.. [...]. várias coisas já estão acontecendo.. Estamos fazendo as redes de grandes projetos de pesquisa. [...]. necessariamente todas as universidades devem participar. O Estado está induzindo isso.. [...]. projetos em várias áreas. Se a UEL é mais forte coordena esse projeto.. Se a UEM é mais forte nesse projeto.. vai coordenar o projeto.. [...]. está sendo desenvolvida essa rede no setor de cooperação. O Governo está induzindo isso.. Temos que avançar.. A percepção do Governo também é de muitos serviços que tem que fazer e que tem que contratar e que são fonte de financiamento. [...]. Em vez de contratar firmas particulares.. [...]. Hoje a análise de água as universidades estão fazendo. Cada uma na sua região. Antigamente era um laboratório particular. Com isso ganhamos equipamentos. Experiência.. competência.. [...]. as universidades estão distribuídas nas principais regiões. [...]. fiz uma discussão nesse sentido com o Governador. Imagine como seria o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) dessas regiões se não tivesse a presença das universidades. O que seria Londrina e Maringá se não tivessem sua universidade? [...]. temos que começar a trabalhar.. essa política de cooperação .. de indução.. [...]. esse é o caminho e o futuro.. Nós não temos por onde sair”. (*LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 23*).

Além de uma visão e adequada compreensão de parte do Estado do papel das universidades estaduais no contexto do espaço territorial paranaense, há o imperativo da compreensão, assimilação e prática institucional do que sugere os fatores facilitadores da cooperação interuniversitária. PUPPATO (2004), aponta.

“..[...]. a compreensão e entendimento dos dirigentes. Isso é necessário. [...]. vontade política dos dirigentes. [...]. um entendimento dos próprios reitores.

[..]. naturalmente pautarem isso junto ao Governo.. com a SETI e, uma própria vontade do Governo, enquanto Estado como indutor. Porque o problema é o financiamento. Não adianta fazer grandes projetos se não existe financiamento. [..]. se você tem um financiamento.. as universidades precisam desse financiamento, automaticamente vão entrar de braços abertos. [..]. o Governo sai ganhando com isso. Porque temos a qualificação! [..]. está dentro das universidades! [..]. estão espalhadas em todas as grandes regiões. [..]. As universidades ainda não se conhecem. [..]. Estamos nos conhecendo agora. Exemplo. Todos os anos fazemos os encontros de Iniciação Científica dos nossos alunos. Mais de 1.000 alunos de todas as universidades estaduais e com os professores acompanhando. [..]. tem que induzir ainda mais.. [..]. é o início de um trabalho. [..]. de um processo. [..]. vai ter visibilidade lá na frente. [..]. essas ações de indução de editais”. (*LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 24*)

Enquanto interlocutores da cooperação entre os integrantes do sistema de ensino superior público estadual paranaense, a APIESP, a Fundação Araucária e o Conselho de Reitores, esse último a nível de SETI, podem desempenhar um papel importante e irrenunciável. Institucionalmente são indutores e articuladores para uma política de cooperação interuniversitária. Canalizam para dentro do sistema as demandas e preocupações dos segmentos que institucionalmente representam. Acolhem e defendem demandas que são legítimas e propositivas para a sua viabilização. PUPPATO (2004), explica.

“..[..]. Tanto a APIESP como o Conselho de Reitores, em que os atores são mais ou menos os mesmos, excluindo a UFPr e o CEFET, de colocarem propostas para o Governo. A Fundação Araucária e o Governo tem um papel preponderante. A Fundação Araucária, tanto quanto o Fundo Paraná tem através de editais que exijam isso. [..]. as pessoas forçosamente tem que se procurar e vão fazer projetos. [..]. o Fundo Paraná de uma maneira já está fazendo quando criou essas redes de projetos de pesquisa nas mais diferentes áreas e na maior parte delas com a presença de todas as universidades. Cada uma coordenando. [..]. a indução desses editais.. [..]. política que a SETI instituiu ...[..]. Antes não nos conhecíamos nem institucionalmente.. [..]. quando você tem reuniões quase semanais para discutir problemas comuns. 90% das discussões são sobre isso. Integração entre as universidades.. cooperação de programas de governo.. [..]. é um processo que terá visibilidade mais para frente. [..]. já está em curso e o próprio Governo percebeu isso. Tem que perceber ainda mais. [..]. tem que avançar.. andar.. [..]. é uma coisa que já está em curso.. Há uma consciência que foi facilitada pela própria atuação desse Conselho de Reitores. Hoje não há um “canibalismo” entre as universidades estaduais. [..]. se instituiu critérios. [..]. foram discutidos entre os reitores.. [..]. em todos os processos em que há distribuição de verbas, se discute critérios. [..]. óbvio que Londrina (UEL) fica na frente.. porque é maior.. depois vem Maringá (UEM).. Ponta Grossa (UEPG).. Mas sempre há discussão desses critérios. Nada é por baixo do pano. Cada um e todos nós conhecemos o orçamento de todos, os pormenores”. (*LYGIA PUPPATO, entrevista, p. 24, 25*).

Em qualquer processo de construção e institucionalização há sempre um movimento pendular, refletindo-se em avanços e recuos. Em relação à cooperação interuniversitária não é e nem poderia ser diferente. O que não deve prosperar é a manutenção de problemas pontuais nesse processo de construção. A institucionalização

pressupõe visão, estratégia e atitude construtiva de longo prazo (ver Fig. 2.1 – Processos inerentes à institucionalização). Em relação às questões que envolvem a cooperação interuniversitária no sistema de ensino superior público estadual paranaense e seus principais interlocutores, PAVANELLI (2004), faz a seguinte leitura e identifica alguns problemas.

“...em relação as questões salariais esse é um dos poucos pontos que há um consenso. Não há dificuldade. [...] estamos fazendo agora (novembro/2004) um trabalho junto a Assembléia Legislativa. [...] temos um fórum... Temos a APIESP. [...] A APIESP funciona. [...] funciona pela convergência. Quando o assunto é, por exemplo, a pós-graduação tem um problema porque a UNICENTRO não tem pós-graduação. Então quando são assuntos comuns funciona bem. Quando são assuntos específicos tem mais dificuldades e, tem que levar sozinho, não recorre a APIESP. [...] está sendo feito um movimento muito grande. O Governador sinalizou.. que a bola da vez agora seriam as universidades. [...] já atendeu ao ensino médio e fundamental.. [...] a saúde.. [...] a polícia.. [...] agora seria a hora das universidades. [...] Temos um Conselho de Reitores. Mas é ligado a SETI. [...] não é deliberativo. Ele é apenas consultivo. [...] Não deliberamos. A decisão final é sempre dele. [...] tem assento nesse Conselho não são só os representantes das instituições de ensino superior público estaduais, mas também das federais (UFPr e CEFET). [...] é uma crítica que se faz. [...] o Secretário atual da SETI (Aldair Rizzi) vem da UFPr... [...] pendente para a UFPr. [...] convidou o reitor da UFPr e o Diretor do CEFET. [...] as faculdades estaduais também tem representantes. [...] Cada Secretário que assume tem que tomar pé da situação.. O último Secretário do meio das universidades estaduais foi o Paulo Roberto (UEM).. [...] foi bom.. [...] em termos de ciência e tecnologia nas universidades estaduais localizadas no interior do Estado, o pessoal da academia sabe. A UFPr sabe.. participa conosco. Onde a UFPr vai nós vamos.. [...] O Secretário da SETI anterior, o Ramiro era da PUC. O Secretário atual Aldair Rizzi é da UFPr. Esse é o problema. Quando por ocasião da transição do Governo Lerner para o Requião, fizemos 3 reuniões com o Orlando Pessutti (atual vice-governador). Para discutir as reivindicações do ensino superior. [...] fizemos um diagnóstico.. uma radiografia. [...] ele perguntou. Vocês tem alguma reivindicação? A única reivindicação que temos e, está por escrito. Conversado antes. É, que o Secretário da SETI, seja ele quem for.. evidentemente não tem como interferir, mas que seja um cidadão do meio acadêmico. Então veio o Aldair Rizzi (UFPr). [...] Se fosse bom não teria feito o que fez com os cursos. Não permitiria.. Ainda não fui recebido em audiência com o Governador. [...] uma reunião formal com o Governo para ouvir as universidades não. [...] o Conselho é apenas consultivo.. Claro, a gente toma decisões. [...] por exemplo na questão dos cursos conversei com o Rizzi umas 20 vezes. Ele atende. Conversamos.. discutimos.. mas os encaminhamentos são dele... acata tudo aquilo que o Governador fala. [...] executa as determinações do Governo. [...] não representa as universidades. [...] representa o Governo. É diferente. [...] Nessa perspectiva, as universidades são vistas como um “estorvo” não como um instrumento de desenvolvimento do Estado... Custam caro.. demandam recursos que o Governo não dispõe.. [...] seria melhor se as universidades fechassem”. (GILBERTO CEZAR PAVANELLI, *entrevista*, p. 18-19).

Mesmo com essas dificuldades sinalizadas, algumas de ordem conjuntural e outras estrutural, hoje no conjunto das universidades estaduais paranaenses temos instituições que poderiam ser denominadas “exportadoras” de cooperação e aquelas que seriam mais “receptoras” (ver indicações no Cap. IV). Ao mesmo tempo, dentro desse

contexto, a APIESP, ao longo de sua existência, desempenhou papel importante também como articuladora das demandas das universidades estaduais paranaenses. GODOY (2004), aponta para o seguinte cenário.

“..[...].Na realidade hoje temos a APIESP. [...]..em 12 de julho de 2004 se comemorou os 10 anos da criação da APIESP. [...].. fez um trabalho importante na vida das universidades. Ora esteve mais atuante .. ora menos. [...].. a cooperação sempre existiu. Agora no novo Governo (2º mandato do Requião), foi criado dentro da SETI, o Conselho de Políticas Públicas do Ensino Superior do Paraná. [...].. esse Conselho é composto de 5 reitores das universidades estaduais, um representante das 12 faculdades que temos hoje, o reitor da UFPR e o Diretor Geral do CEFET e mais o Secretário da SETI. [...]..Tem uma portaria de constituição do Conselho, baixada pelo Secretário. [...] ..o Conselho, não substitui a APIESP. [...]..nos reunimos (esse conselho) de cada 30 dias aproximadamente ou quando necessário. Isso dentro da SETI. [...]..nesse Conselho.. e com o novo Governo.. tivemos que conquistar o novo Governo. Todos os reitores..[...].. o Governo sempre reclamou da falta de informações sobre as universidades.. [...].. temos procurado todos os reitores que assumirem.. não tem nenhum reitor da safra antiga.. Trocou primeiro a UEL.. depois a UEPG.. depois a UEM.. depois a UNICENTRO..depois a UNIOESTE. [...]..a Unespar está lá incubada. Foi criada. Teve um projeto do Governo atual para sua extinção.. mas está lá incubada. Ela existe.. o reitor pró-tempore é o Secretário da SETI, no momento.. mas as reuniões das faculdades estão sendo feitas enquanto faculdades ainda. Não sei se este projeto será levado adiante ou não. No Conselho conseguimos, por exemplo, criar um Programa de Mobilidade Estudantil. Um estudante da UEPG pode estudar um ano na UEM. Um estudante da UEM pode estudar um ano na UEL. Acabamos de firmar agora o Programa de Mobilidade Docente. Na mesma linha. O professor da UEM pode vir passar um ano na UEPG. Volto a lembrar o CEFET também. O convênio envolve as duas instituições públicas federais. [...]..Definimos em resolução conjunta das 5 universidades mais o Secretário Odair como reitor pró-tempore da Unespar uma comissão para o vestibular indígena que se realiza uma vez por ano em cada universidade. [...]..estou sentindo que isto tem a possibilidade de nos aproximar. [...]..acho que podemos ter uma política com esse Secretário (Aldair Rizzi) também na área de pesquisa. [...].. um professor lá da UEM quer uma pesquisa.. e, tenho um professor na UEPG fazendo a mesma coisa.. Se você conseguir criar esse cenário de cooperação pode ser que se consiga. Exemplo. [...]..as faculdades estaduais tem um índice de qualificação docente muito baixo em relação a pós-graduação. [...]..temos hoje no conjunto das universidades (estaduais) mais de 50 programas de pós-graduação.. [...].. podemos criar mecanismos para qualificar esses professores através de um projeto de cooperação entre as universidades e a Fundação Araucária se (esta) se disponha a bancar esse programa”. (**PAULO ROBERTO GODOY, entrevista, p. 18-21**).

O tema cooperação interuniversitária também é recorrente para Alcibíades Luiz Orlando reitor da UNIOESTE para o período de 2004-2007. Sobre o papel da APIESP, enquanto instituição que congrega os interesses das instituições estaduais de ensino superior paranaenses e, agora com o recém criado Conselho de Reitores por iniciativa do Governo do Estado, ORLANDO (2004), faz a seguinte reflexão.

“..[...].faz pouco tempo que estou na APIESP, sou o segundo secretário. Por outro lado existe um Conselho de Reitores que trabalha conjuntamente com o Secretário da SETI [...]..todos os meses tem reunião. [...]..participam os reitores e diretores de faculdades. [...]..tem a Câmara de Ensino Superior, vinculada as universidades representada pela Lygia Puppato (UEL). [...].. o que queremos nas

universidades? Que o diretor de ensino superior do Estado do Paraná seja alguém que nunca trabalhou nas universidades? [...] alguém que trabalhou no CEFET que não é universidade. [...] queremos o que? Que alguém transforme as universidades num “colegião”? .. não quero um “colegião”! [...] disse para o Secretário Rizzi. [...] quiserem colocar minha assinatura para transformar a universidade num “colegião”, não contem comigo! Falei a ele (Secretário) diante de todos os reitores. [...] fique quieto onde 50% ou mais do orçamento para a ciência e tecnologia fica tudo na UFPr e no CEFET.. ficar quieto! [...] o atual presidente da APIESP devia fazer isso enquanto instituição mas não faz.. [...] está negociando para resolver os problemas dele! [...] temos o problema salarial. [...] o problema dos hospitais universitários.. [...] conversei 3 vezes com o (Governador) Requião. [...] enfim consegui.. [...] já fui recebido 4 vezes.. Individualmente fui conversar com ele.. [...] essa é a vantagem.. de conversar diretamente com o Requião. [...] tive que “esquecer” a SETI. [...] tem aquele jeito dele.. é claro que primeiro começou a bater na UNIOESTE. [...] fui fazendo o meu trabalho.. como estou trabalhando com o Governador estou trabalhando para a Universidade.. quero fazer o melhor dentro da universidade.. melhorar o hospital universitário.. [...] disse o seguinte. Se há uma coisa boa aqui em Cascavel, o Estado vai bem.. o Governador vai bem.. [...] somos um braço do Estado.. [...] aquilo que falta a ser eficiente ao braço do Estado.. professor, funcionário, servidor.. na hierarquia.. vem prestando um mau serviço lá.. por falta de condições sobra tudo para o Governador. [...] Ele (Governador) disse.”É isso é uma boa idéia”.. [...] qual é a questão da Universidade é um cabide.. é uma “caixa preta” . Mas o Sr. não tem um Secretário? [...] o Sr. pede para mim todos os números.. a Secretaria não faz absolutamente nada para o Governador.. Mas quem colocou o Secretário foi o Governador.. [...] É tudo muito complicado. [...] não existe fluxo de informação da SETI com o Governo. Ai entra toda aquela culpa da chamada “autonomia da universidade”. Na universidade não existe autonomia. [...] é um discurso.. [...] o Estado precisa ter política de ciência e tecnologia.. inovação.. [...] quais são as prioridades? [...] Não é a UFPr que tem que mandar no ensino superior estadual do Paraná. O Governo do Estado do Paraná investe pesado na UFPr e no CEFET. [...] Existe uma aversão em relação ao interior.. [...] não temos um cristão.. uma secretaria lá dentro.. não existe.. [...] uma visão de Estado.. de desenvolvimento regional.. esse bairrismo.. esse que é o problema.. [...] colocam os amigos que não tem nada a ver com o assunto.. são da PUC e, quando substitui só pensa na UFPr. [...] disse para o Governador. Em relação ao oeste o Estado do Paraná não pende para outro lado, porque Itaipu chega até aqui.. o dia que tirarem Itaipu é capaz de cair para o lado de lá. [...] fico triste quando vejo o Estado incapaz de superar alguns vícios políticos. O problema é pensar além.. É ter políticas de Estado não políticas de partido”. (**ALCIBIADES LUIZ ORLANDO, entrevista, p. 20, ..23,24, 25).**

Além da visão pró-ativa dos dirigentes universitários, o Estado, salvo raras e honrosas exceções, através dos governos que transitoriamente se sucedem no poder, considera as suas universidades como um peso, despesa e não como um poderoso e qualificado instrumento de desenvolvimento. A propósito, GOMES (2004), explica.

“...[...]. nos meus pronunciamentos quando assumi a reitoria na primeira e depois na segunda vez e também como Presidente da APIESP.. sempre foi nesse sentido. De que o Governo ou os governos deveriam considerar as universidades como instrumentos a serem utilizados para a busca do desenvolvimento. Ninguém melhor do que as universidades para dar essa contribuição. Desde que sejam convocadas.. [...] chamadas e até responsabilizadas.. [...] desde que dadas a elas as condições necessárias para que possam assumir essa responsabilidade.. [...] na prática nunca vi isso acontecendo. [...] sinto isso nos 20 anos que estou na universidade.. [...] Em situações esporádicas.. ou espasmódicas.. alguém lembra das universidades.. [...] o Governo Lerner criou

algumas iniciativas mas acabou não sendo levadas adiante.. [...]..não há nas políticas publicas desenvolvidas pelo governo tendo as universidades como participantes..[...].. geradoras de projetos. Quando o Governo Lerner criou a Secretaria de Assuntos Estratégicos [...]..pensei.. com o Alex Beltrão.. [...].. temos a grande oportunidade..[...].. tínhamos um secretário que estava atuando na área das universidades.. e agora vai atuar em assuntos estratégicos do governo..[...].. as universidades podem contribuir. [...]..Não houve absolutamente nada.. nem tomou conhecimento.. é difícil..”. (**CARLOS ALBERTO GOMES**, *entrevista*, p. 30, 31).

Os resultados da pesquisa aqui identificados que compreendem, como vimos, o processo de institucionalização das universidades públicas estaduais paranaenses, sua estrutura e comportamento e por fim a cooperação, estabelecem as bases propositivas das conclusões e recomendações apresentadas no capítulo que segue. Mesmo assim, em relação a esses resultados, para o leitor que por qualquer motivo desejar alargar sua visão sobre o recorte feito e na perspectiva colocada, poderá encontrar rico material contido no Anexo 2 - Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD).

A seguir apresenta-se o Capítulo VI – Conclusões e Recomendações como resultado do esforço investigativo empreendido.

CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Apresentação

O objetivo geral da pesquisa, foi aproximar visões e experiências institucionais visando à cooperação acadêmica e organizacional, na perspectiva estrutural e comportamental das instituições de ensino superior públicas estaduais paranaenses. Especificamente foi analisado: o processo de institucionalização, das respectivas universidades estudadas, identificando suas características comuns e diferenciadas; a estrutura e o comportamento organizacional, respectivamente, nas universidades estudadas, identificando fatores comuns e diferenciados entre elas; circunscreveu-se a influência do processo de institucionalização no comportamento e estrutura das universidades estudadas propondo-se ao final um conjunto de diretrizes de cooperação interuniversitária capaz de estimular o intercâmbio científico e tecnológico entre as universidades do sistema público estadual paranaense. Nesse sentido, após análise da literatura e documentação institucional, observação não participante e das percepções dos informantes-chave da pesquisa, são apresentadas as conclusões a que se chegou do estudo.

A pesquisa foi conduzida através de um estudo multicaso de cinco (5) universidades do sistema estadual de ensino superior público paranaense e teve como método predominante o estudo comparativo (ver Capítulo III – Procedimentos Metodológicos), que enfatiza a construção de teorias a partir de estudos de caso.

As universidades selecionadas compreendem o atual universo de instituições de ensino superior público estadual paranaense, classificadas enquanto universidades. Isso possibilitou que o instrumento de coleta de dados (ver Anexo 1 – Modelo de Instrumento de Coleta de Dados) fosse aplicado diretamente às pessoas envolvidas no processo de institucionalização, estrutura e comportamento das referidas instituições, mais especificamente os ex-reitores, atuais reitores e ex-diretores que participaram ou participam do processo, definidos aqui como informantes-chave. As entrevistas abertas, conduzidas por esse pesquisador, foram realizadas, após agendamento prévio com cada um dos informantes-chave, seguidas de visitas às respectivas universidades o que possibilitou que muitos dados fossem complementados. A análise entre os casos e dentro de cada caso culminaram com a formulação e proposição de diretrizes de

cooperação interuniversitária. Como esse estudo possui natureza qualitativa e exploratória, são aqui também apontadas algumas considerações que foram abstraídas do fenômeno investigado, ressaltando, no entanto, que elas não são conclusivas sobre o tema.

De maneira geral pode-se inferir que os dados reunidos através da pesquisa de campo convergiram para a maioria dos pontos levantados na revisão bibliográfica, acrescentando ao estudo alguns aspectos valiosos, além das diretrizes de cooperação propostas.

As conclusões e sugestões apresentadas em seções a seguir, mostram as contribuições relevantes sobre o processo de institucionalização, estrutura e comportamento das universidades em relação à proposta da literatura dentro do espaço conceitual das ciências administrativas, e em relação às universidades pesquisadas no Paraná, destacando as peculiaridades locais. As conclusões e sugestões apresentam as contribuições à metodologia, face ao pioneirismo da aplicação dessa metodologia em estudos sobre institucionalização, estrutura e comportamento; formulam sugestões para estudos posteriores; e, analisam as implicações para a prática da cooperação interuniversitária e tecem as considerações finais.

6.2 Contribuições relevantes

As contribuições que a pesquisa aporta aos conhecimentos relativos as dimensões - institucionalização, estrutura e comportamento para a cooperação interuniversitária são apresentadas a seguir. Por exemplo, temos àquelas que confirmam as propostas da literatura pesquisada; àquelas que divergem da mesma literatura; àquelas que não foram cobertas pela literatura; e, àquelas que apresentam peculiaridades das universidades brasileiras pesquisadas.

Em relação àquelas contribuições que são confirmadas pela literatura pesquisada (ver Capítulo II – Revisão da Literatura) constatou-se por exemplo que: (a) quanto à institucionalização, as organizações se transformam em instituições à medida em que são constituídas de valor. Isto é, quando deixam de representar apenas simples instrumentos e passam ser identificadas como fontes de referência de gratificação pessoal e integridade de um determinado grupo social. Esse processo, segundo SELZNICK (1972) cria uma identidade de caráter próprio para a organização. O estudo dos fatores constitutivos da formação do caráter organizacional é, portanto, o próprio

processo de análise institucional. “A emersão do caráter organizacional reflete o elemento irreversível na experiência e escolha [...] aceitar práticas irreversíveis é o processo pelo qual se forma o caráter de uma organização” (SELZNICK, 1972, p.35). Portanto, a institucionalização de uma organização em via de regra, reflete sua história em particular, o pessoal que nela trabalhou, os diversos interesses consagrados (*vested interests*) pelos grupos que ela acolhe e o modo como se adapta ao seu ambiente. (b) Em relação ao comportamento, foi possível identificar a presença dos elementos constitutivos (ver Quadro 2.10 – Quadro Síntese dos Fatores de Análise Comportamental, cap. II – Revisão da Literatura), no contexto analisado, refletindo-se fatores tais como: atitude, personalidade, percepção, aprendizado (nível individual); normas e papéis, comunicação, tomada de decisão do grupo, liderança e confiança, conflito e negociação, estrutura do grupo (nível grupal); e, desenho do trabalho e tecnologia; cultura organizacional; políticas e práticas de recursos humanos; desenho e estrutura da organização (nível organizacional).

Em relação às contribuições que divergem da literatura pesquisada, a revisão em relação à estrutura, identificou os seguintes fatores estruturantes: formalização, objetivos organizacionais, ambiente, tecnologia, tamanho, formalização, centralização, descentralização e delegação, margem de controle, cadeia de comando, departamentalização, especialização do trabalho, integração, escolha estratégica. As contribuições apresentadas [(principalmente por MORGAN (1986), ROBBINS (2000), DAFT (1999), STONER e FREEMAN (1995), CHAMPION (1979)], indicam a necessidade de desenvolvimento de medidas mais apropriadas que melhor encaminhem a compreensão do estágio ou nível de estruturação em que se encontra determinada organização. Ao mesmo tempo, a literatura não identifica casos, para exemplo de organizações universitárias presentes no contexto e ambientes do setor público, cuja característica é a permanente obediência em primeiro lugar, à racionalidade legal explicitada pela forte presença e ingerência do mantenedor (no caso o Estado).

Em relação às contribuições que não foram cobertas pela literatura quanto à institucionalização, estrutura e comportamento não faz referência, por exemplo, as variações nos processos históricos de formação de uma instituição quando comparadas entre instituições de mesmo gênero e sob a orientação e manutenção de um mesmo instituidor como no presente caso estudado. A criação e o processo de institucionalização das universidades (UEL, UEM, UEPG), embora apresentassem unidade histórica (mesma data de criação), apresentaram e ainda apresentam

singularidades e especificidades próprias. Uma leitura mais atenta dos depoimentos de seus informantes-chave, – principalmente dos pioneiros –, em perspectiva comparada evidencia essa riqueza de diversidade que a literatura existente ainda não contempla. O atendimento dessa lacuna poderá vir a ser suprida com a realização e sistematização de futuros estudos na e a partir da perspectiva colocada. Ao mesmo tempo, enquanto não forem realizados estudos mais aprofundados, levando em conta os paradigmas aceitos pela comunidade científica generalizações apressadas devem ser desencorajadas.

Quanto às contribuições relativas às peculiaridades das universidades brasileiras pesquisadas, embora contextualizadas dentro do mesmo espaço geográfico e político que é o Estado do Paraná, cada uma das universidades estudadas, está inserida dentro de realidades sociais, econômicas e políticas peculiares. Pouco ou nada se conhece ainda de cada uma dessas realidades a partir de uma visão integrada e comparada para o conjunto das universidades estudadas. Essa constatação remete para reflexões (estudos) a serem realizados tanto por iniciativa de cada uma das instituições participantes quanto pelo conjunto do sistema por estímulo ou indução do mantenedor. Esse esforço, a exemplo do presente, com certeza possibilitará aumentar a capacidade de compreensão do sistema como um todo e tenderá refletir-se para incrementar a eficiência e eficácia no desenvolvimento de programas e projetos de cooperação interuniversitária para todo o conjunto.

Em relação às contribuições metodológicas, embora exista uma relativa farta literatura que trata especificamente sobre institucionalização, estrutura, comportamento e cooperação, em nenhuma delas se pode analisar o processo de forma dinâmica e interativa. Ou seja, não fazem qualquer alusão ao longo do tempo e tão pouco tecem considerações sobre os acontecimentos aos quais as organizações em geral e as universidades em particular estiveram e estão sujeitas ao longo do processo. O estudo, portanto, não identificou trabalhos específicos que tratam dessa temática no contexto universitário. Nessa pesquisa, a metodologia adotada permitiu que se pudesse analisar a institucionalização, estrutura e comportamento, constatando muitos dos principais eventos que ocorreram, fossem esses (eventos) ligados diretamente aos fatores analisados ou não. Foi o caso por exemplo, da pronta disposição dos informantes-chave em colaborar com a pesquisa e após, dela obter uma visão integrada do sistema a partir dos pressupostos definidos. Também a pesquisa foi pioneira ao estudar a cooperação interuniversitária a partir da institucionalização, estrutura e comportamento, o que

permitiu que diversas hipóteses e sugestões de pesquisa para estudos posteriores fossem levantadas, abrindo espaço para futuros estudos envolvendo o tema aqui abordado.

Com referência a sugestões para estudos posteriores e implicações práticas ao longo da realização da pesquisa de campo e análise de dados, alguns pontos se destacaram pelo seu potencial como tema de futuras pesquisas na área e, pelo fato de não estarem enquadrados diretamente no objetivo principal dessa pesquisa, não foram explorados com a profundidade necessária. Entretanto, podem servir de base para futuras pesquisas que em muito poderão aumentar o arcabouço de conhecimento sobre o processo de cooperação interuniversitária a partir da institucionalização, estrutura e comportamento. Alguns desses pontos surgiram em função dos resultados obtidos com as entrevistas e da observação e conhecimento do pesquisador em relação ao contexto das universidades públicas estaduais paranaenses. Por exemplo, na implementação da cooperação interuniversitária, não basta apenas treinamento em aspectos técnicos, mas também e principalmente, entre outros, aqueles possuidores de componentes de elementos (ver VYGOTSKY, 1994) comportamentais e atitudinais. Como ficou demonstrado, cada universidade tem sua identidade, história, cultura associada a uma história, identidade e cultura da região onde está inserida. Fatores esses, ainda pouco conhecidos ou se conhecidos faltando-lhes ainda a sistematização e visão integrada necessária. Para melhorar os atuais níveis de integração e de cooperação é necessário que as partes se conheçam mais entre si e cada uma conheça a si própria associando e correlacionando os fatores indicados.

Uma vez mais ressalta-se que a cooperação interuniversitária estudada a partir da institucionalização, estrutura e comportamento é de caráter contingencial fazendo com que as diretrizes de cooperação apresentadas e propostas a seguir sirvam mais como um indicativo norteador que sinaliza fatores relevantes a serem considerados do que uma “receita” para a cooperação interuniversitária propriamente dita a ser generalizada para diferentes realidades sócio-político-culturais.

6.3 – A Proposição de Diretrizes de Cooperação Interuniversitária

As diretrizes apresentadas e propostas a seguir é o resultado do esforço investigativo na perspectiva já indicada. Passa-se a seguir, apresentá-las e descrevê-las.

Um dos principais pressupostos a considerar é levar em conta sempre e respeitar aspectos regionais (sociais, culturais, econômicos e políticos), de tamanho,

complexidade e vocação das instituições de ensino, necessidades e, o interesse da comunidade acadêmica em implementar um processo de cooperação que permita a universidade expandir-se e consolidar-se sustentavelmente. Em outras palavras, as diretrizes em termos dialéticos, devem ser vistas na sua dinâmica interna e nas suas relações externas, ou seja, sempre em movimento, como indicado na figura a seguir.

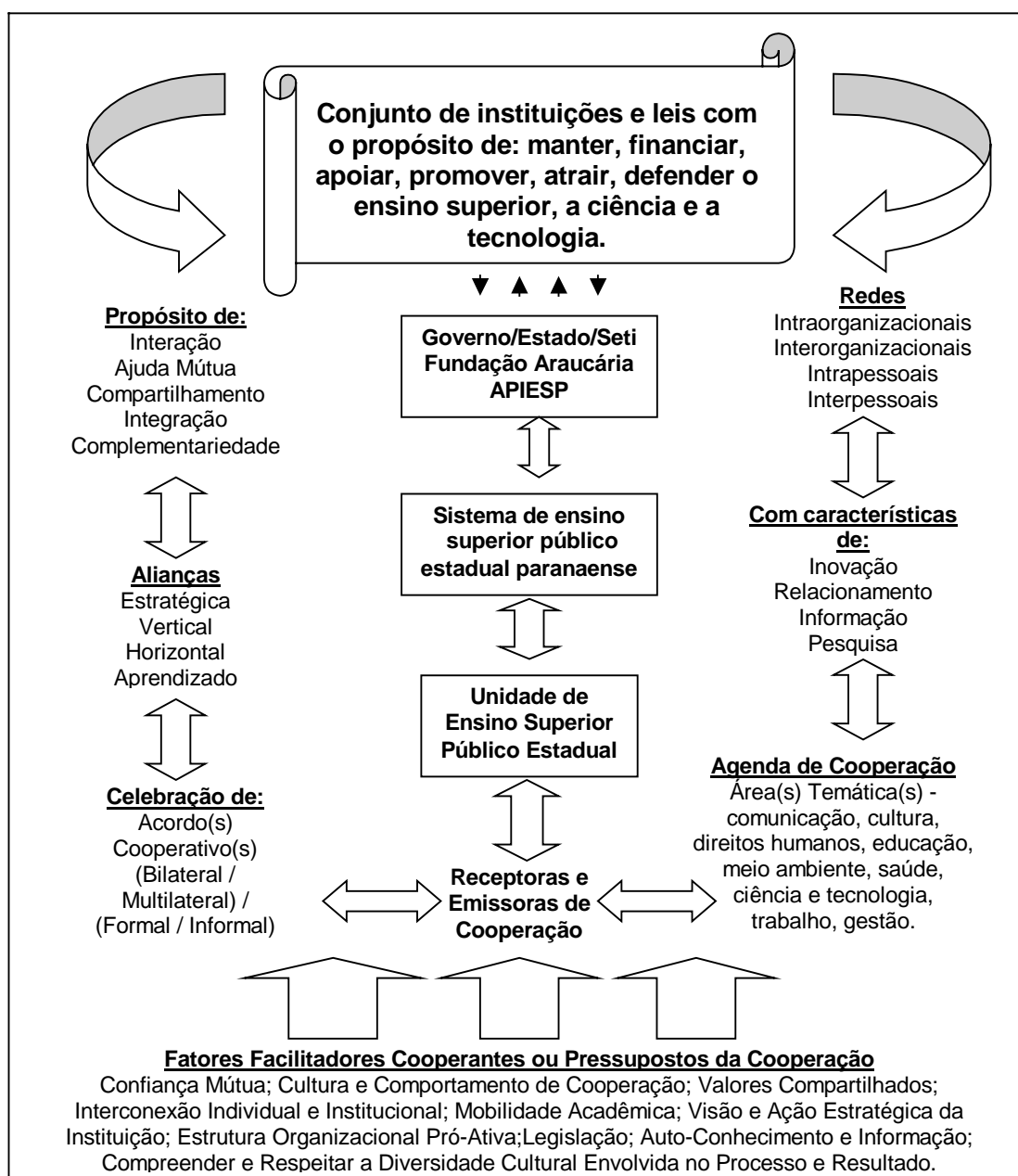


Figura 6.1 – Diretrizes de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense

Explicita-se a seguir, os pressupostos fundamentais para ocorrência de um processo sustentável de cooperação interuniversitária, que envolvem: a universidade enquanto unidade autônoma emissora e receptora de cooperação, o sistema de ensino superior público estadual enquanto setor estratégico para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural e, finalmente, o Estado do Paraná através do Governo, como principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico.

O papel de cada universidade singular no processo de cooperação interuniversitária

Cada universidade deve criar e manter atualizado um banco de dados e informações sobre a capacidade instalada e potencial existente em termos de cursos, linhas de pesquisa, publicações, recursos humanos, laboratórios e outras potencialidades instaladas (recursos físicos, institucionais e competências). Criar agência de comunicação ou dinamizar a existente, incluindo a atribuição de divulgar o perfil institucional a partir e com as informações acima indicadas do que é a universidade e do que é capaz e pode fazer. Meios de divulgação como: jornais escritos, falados e eletrônicos, internet, portais institucionais, revistas institucionais, catálogos indicativos de laboratórios, pesquisadores e pesquisas que estão sendo desenvolvidas ou propostas, mala direta e tv, são meios adequados para conhecer e fazer-se conhecer. Fazer seu próprio marketing que seja capaz de transmitir e fazer-se compreender pela comunidade mais ampla, com indicações consistentes do que faz e pode fazer. Uma comunicação eficiente e transparente, sempre possibilita que, as diferentes partes interessadas (externa e interna) conheçam adequadamente a universidade e seu papel na sociedade enquanto produtora e reprodutora de conhecimento na forma de ciência, tecnologia e cultura. Paralelamente, criar e manter uma cultura de cooperação entre os diferentes segmentos que constituem a comunidade universitária.

Promover o debate e aprovação de instrumentos legais (resoluções, portarias) a nível institucional, de políticas e diretrizes de cooperação interuniversitária. Como nas universidades públicas as deliberações são colegiadas é importante que os instrumentos legais definidos e aprovados sejam o resultado de intensa participação e reflexão de todos os segmentos universitários. Todos os aspectos normativos que envolvem e

disciplinam a cooperação interuniversitária, devem estabelecer e servir na sua essência, de elos de ligação facilitadores e construtores de cenários indutores de aprendizado e desenvolvimento institucional e interinstitucional sustentável para o sistema. A cooperação interuniversitária quando disciplinada permite as partes envolvidas no processo saber, nos casos de dúvidas ou controvérsias, como, quando, onde e a quem recorrer para restabelecer a normalidade. Lembrar sempre e levar em conta que no processo de cooperação, a possibilidade de controvérsias e a emergência de visões diferenciadas para os mesmos problemas são sempre recorrentes.

Estimular e proporcionar o segmento docente e técnico-administrativo a participar de programas de treinamento e qualificação voltados à cooperação valorizando-os através de políticas de participação em programas de cooperação tanto receptora como emissora, a partir de uma política institucional pensada, definida e instrumentalizada.

Desenvolver a cultura e criar mecanismos de capacitação gerencial com formação em gestão universitária focalizando principalmente o desenvolvimento de competências empreendedoras e do verdadeiro papel que a instituição universitária deve assumir e desempenhar no contexto em que está inserida. Desenvolver equipes multi, inter e transdisciplinares que conheçam a área de educação superior. Sejam potencializadas a bem administrar as competências requeridas por uma sociedade em permanente mudança. E, sejam capazes de conviver pró-ativamente com os entraves burocráticos, característicos do contexto da administração pública, porém potencializados de pensar e realizar de modo criativo, pro-ativo e inclusivo, ações de cooperação.

Criar condições e difundir institucionalmente uma visão empreendedora da universidade, associando a capacidade instalada de pesquisa e de ensino com novos desafios que se apresentam dentro do próprio sistema e da sociedade como um todo. Todos reconhecem que as organizações que não aprendem, mesmo flexíveis em seus discursos, mas rígidas em suas práticas reais, forçam seu capital intelectual a horários e locomoção sem necessidade real, impactando nos velhos problemas das grandes metrópoles com custos desnecessários em pleno “mundo em rede”. Com essa visão e prática como pode a universidade formar cidadãos capacitados, criativos e empreendedores? Como sabemos, hoje parece constituir-se uma questão de sobrevivência para as instituições de ensino superior, particularmente às públicas, a necessidade de redefinir seus espaços de aprendizado, derrubando muros e

definitivamente se integrar pro-ativamente em rede de saberes e fazeres [(ver SEBASTIÁN (1999); ECHEVERRIA (2003)]. Institucionalmente precisamos aprender a desprogramar sistemas e processos que ainda operam em modelos de ganha-perde e substituí-los por uma cultura de responsabilidade mútua, maximizando o potencial de recursos que criam uma universidade que aprende. Uma cultura inovadora exige uma arquitetura de universidade flexível, típica de culturas de aprendizado.

A universidade moderna e inclusiva, tem que formar o empreendedor, não necessariamente àquele que vai montar uma empresa, mas também o intraempreendedor, que chegue na empresa que vai admiti-lo, e demonstre que além de conhecer a tecnologia é capaz de trabalhar em equipe, enfrentar situações inusitadas, criar e gerar novas oportunidades de negócios. Precisamos “desideologizar” nossas universidades de práticas contrárias à cooperação e integração.

O papel da universidade não pode ser reinventado sem que ela perca sua venerável identidade. O acesso não pode prescindir da competência do candidato. A permanência vai exigir mais que facilidades materiais e pedagógicas. Vai exigir esforço de cooperação de professores e alunos entre si apoiados por sistemas de controle e gestão modernos que venham premiar resultados e competências.

O financiamento não pode onerar mais a sociedade com tributos. A gestão tem que ser participativa e ágil, a estrutura mais leve e barata onde a autonomia implica em responsabilidade e respeito ao dinheiro público. A avaliação, para não ser de “mentirinha”, tem que ter uma forte participação externa. Os conteúdos e programas devem informar aos alunos da brutal realidade nacional e do que há de mais avançado na ciência. Os saberes devem de tal forma se organizar nas cabeças dos alunos para que elas se abram para a pesquisa, à criação de outros saberes, vale dizer, para o avanço da humanidade baseado sempre, no respeito a vida e a liberdade. Finalmente porém não menos importante, toda universidade deve convergir para a formação do homem sábio e do cidadão virtuoso. A idéia da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão é um elemento relevante na cooperação interuniversitária. A relação entre ensino e pesquisa como pilares de sustentação é a própria essência da universidade. Enquanto a extensão, onde se insere a cooperação, é decorrente da natureza social do trabalho universitário.

O estudo evidenciou que no sistema de ensino superior público estadual paranaense, temos instituições com forte potencial tanto em receber cooperação quanto oferecer cooperação nas áreas de ensino e pesquisa. Entretanto, não existe um

mapeamento das práticas de ensino, das pesquisas desenvolvidas e em desenvolvimento nas diferentes instituições, por áreas, para se estabelecer um maior intercâmbio entre pesquisadores e instituições. É necessário, portanto, criar e definir institucionalmente mecanismos de acompanhamento da cooperação interuniversitária. Cada universidade individualmente e o sistema como um todo, necessitam de mecanismos que possibilitem a auto-análise periódica das ações desenvolvidas e seus resultados, em especial que possam avaliar as ações que tenham impactos sociais, econômicos, acadêmicos e científicos. Portanto, a criação de indicadores para acompanhamento e avaliação dos resultados tem por objetivo verificar, mediante a comprovação objetiva e sistemática, se os objetivos e as metas estão sendo alcançados. Para tanto, deve ser criado um sistema de indicadores constituído de parâmetros qualificados e/ou quantificados, procurando assegurar a eficiência e eficácia dos programas e projetos de cooperação em andamento. Tais indicadores devem identificar e qualificar ações/projetos interinstitucionais e multidisciplinares de modo a assegurar e aumentar a interação entre as instituições envolvidas, as áreas de conhecimento e a comunidade como um todo.

As atividades de acompanhamento e monitoramento, devem ser feitas regularmente com possibilidades, quando necessário e oportuno, de visitas “in loco”. Os parâmetros definidores de tal avaliação, devem ser estabelecidos e aprovados pelas partes que compõem o sistema (a universidade enquanto unidade emissora e receptora de cooperação, o sistema de ensino superior público estadual enquanto setor estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico e, finalmente o Estado do Paraná, através do Governo, como principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico).

Ficou evidenciado no estudo que todas as universidades pertencentes ao sistema, de algum modo, possuem dentro de sua estrutura organizacional, órgãos sob diferentes denominações (escritórios, assessorias, gabinetes) que cuidam das relações com a comunidade externa, inclusive em aspectos ligados a cooperação em geral. Tais estruturas, a critério de cada universidade participante, podem também incorporar e assumir a função de agentes articuladores da cooperação interuniversitária. A existência desse agente articulador, permite que se estabeleça a ligação com as demais partes do sistema de cooperação. O principal papel do agente é servir de articulador e facilitador da universidade no conjunto do sistema.

O papel do Estado do Paraná, através do Governo, como principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico.

Outro ator institucional participante no processo de cooperação interuniversitária e parte integrante das diretrizes de cooperação propostas é o Estado. No que se refere ao conjunto de IEES – Instituições Estaduais de Ensino Superior, haverá uma maior ou menor dependência em relação ao Estado regulamentada em leis, decretos, portarias, controles específicos e estabelecida principalmente pelo financiamento. O Estado do Paraná, além de primeiro e principal mantenedor das universidades estaduais paranaenses tem, através de seu Governo, um papel relevante no estímulo, indução e implementação de ações para o desenvolvimento científico e tecnológico, principalmente, assumir institucionalmente o papel de principal porta voz e defensor permanente dos interesses e demandas do sistema de ensino superior estadual como um todo. Potencializador das competências já instaladas e emergentes no sistema, sem ignorar o papel de indutor do desenvolvimento do Estado como um todo. O desafio está em associar o investimento na formação de recursos humanos de alto nível com a adoção de políticas sintonizadas de avanço do conhecimento e de sua transmissão para a sociedade.

Além dos recursos ordinários previstos em orçamento para a manutenção das instituições que participam do sistema de ensino superior público estadual paranaense, estão previstos alguns mecanismos institucionais para promover o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado do Paraná. Entre eles, podem ser indicados o Fundo Paraná, criado pela Lei Estadual nº 12.020 de 09 de janeiro de 1998, que destina 2% da receita tributária do Estado ao desenvolvimento científico e tecnológico do Paraná. Desse percentual, até 30% são destinados à Fundação Araucária, até 20% ao Tecpar e até 50% ao Serviço Social Autônomo Paraná Tecnologia. Para Aldair Rizzi - Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Presidente do Paraná Tecnologia:

“.. através da Gestão de Ciência e Tecnologia e Projetos Estratégicos, o governo reafirma seu compromisso com o fomento à CT&I, que constituem poderosa ferramenta de promoção do desenvolvimento econômico e social. Isto exige um aparato legal e administrativo habilitado a cumprir de forma transparente sua missão institucional. Para alcançar esse objetivo, identifica-se um conjunto de estratégias cujas ações se referem tanto à gestão interna do Fundo Paraná, quanto à reformulação dos procedimentos para apresentação, seleção, acompanhamento e avaliação de programas e projetos. Busca-se, assim, consolidar definitivamente o papel estratégico do Estado como agente indutor, fomentador e articulador das ações para o desenvolvimento científico e tecnológico paranaense. Eis o desafio

e, ao mesmo tempo, a oportunidade que se apresenta ao governo neste início de mandato”. (www.seti.gov.br capturado em 09/07/04).

Como sabemos, cada instituição de ensino superior pública estadual individualmente e no seu conjunto devem ser vistas e tratadas como instrumento estratégico para operacionalizar as políticas públicas estaduais no âmbito do desenvolvimento e consolidação da ciência e tecnologia na sua região, sem prejuízo de sua autonomia (ver TATTO, et. al. 2003) enquanto universidade.

O sistema de ensino superior público estadual enquanto setor estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico

Manter sempre atualizado o banco estadual de consultores a partir do capital humano existente e instalado em cada uma das instituições do sistema. Esse sistema deve estar articulado com a Plataforma Lattes (CNPq) e outros que existam ou venham a ser criados e implantados no Estado. A integração dos bancos de dados e consultores *ad-hoc* consolidado em um banco estadual, passaria a constituir-se em poderoso instrumento de consulta e uso para direcionar ou redirecionar políticas públicas na área de educação, ciência e tecnologia de interesse estratégico para a sociedade paranaense. Essa seria uma maneira organizada e qualificada para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade do sistema de cooperação interuniversitária no contexto aqui estudado.

Entendemos que, tanto a Fundação Araucária quanto a APIESP têm uma característica importante que é a relação direta com o meio científico estadual, um conhecimento adquirido do estágio em que se encontra e do potencial que apresenta. Fortalecer de fato esse tipo de integração, dar continuidade a ele e articular cada vez mais o sistema de cooperação atual são condições para uma melhor e mais adequada racionalização e produtividade dentro do sistema.

O Paraná, através de seu sistema de ensino superior público estadual, como vimos, está ganhando muito em competência. Embora existam desníveis entre as instituições participantes do sistema em termos de qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão, há áreas de excelência que merecem destaque por sua projeção nacional e internacional, como por exemplo, as de biotecnologia, engenharia de materiais e tecnologia da informação entre outras. Ao se fazerem presentes em todas as regiões do Estado, as IEES apresentam ainda um longo caminho a percorrer, no seu processo de engajamento no desenvolvimento socioeconômico regional, na melhoria crescente e

sustentável da qualidade de ensino, pesquisa e extensão e, na racionalidade acadêmica e administrativa. Com o desenvolvimento e internalização sustentável de uma cultura e prática da cooperação interuniversitária, ganham as faculdades isoladas, que queimam etapas para a sua consolidação. Ganham as universidades, que passam a conhecer e conviver com estruturas de comprovado valor acadêmico, ampliando ainda mais sua abrangência e gerando maior sinergia e intercâmbio de experiências profissionais e institucionais. Ganha a sociedade paranaense, dentre outras razões, pelo fato das diretrizes propostas induzir a racionalização de recursos públicos, sem comprometer ou renunciar da sua autonomia universitária.

A criação de uma rede de cooperação interuniversitária, com a participação do Estado, ali se incluindo o sistema de ciência e tecnologia estadual, através de sua Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, da Fundação Araucária, da APIESP, e de cada uma das instituições de ensino superior, ciência e tecnologia do Paraná, preservando a autonomia própria de cada instância, pretende articular esforços para promover a cooperação em todas as suas dimensões em cada unidade participante. Com isso, os mantenedores, gestores, diretores, corpo técnico-científico, teriam acesso a informações de cada instituição individualmente para traçar políticas e trabalhar aspectos próprios para a melhoria e sustentabilidade de suas atividades. A cooperação também serviria para oferecer exemplos de boas práticas tanto acadêmicas quanto técnico-administrativas no conjunto do sistema que poderiam ser estendidas a outros setores ou sistemas sociais e o abandono de outras.

Outro aspecto a ser considerado, em relação à cooperação, é a possibilidade de criação de um círculo virtuoso de descoberta, aplicação e desenvolvimento de conhecimentos e processos. Como sabemos, a capacidade de gerar conhecimento e aplicá-lo em desenvolvimento dentro dos modernos sistemas de ciência, tecnologia e inovação é o que vai distinguir as universidades no futuro. Uma das características importantes dos sistemas de C,T&I é a multi e transdisciplinaridade, isto é, a integração do conhecimento existente nas diferentes áreas do saber, o que é feito por profissionais com formação diversa que compõem as chamadas equipes multi e transdisciplinares, que na prática existem dentro de cada universidade que compõe o sistema de ensino superior público estadual paranaense. As vantagens advindas de um sistema que integra as diferentes disciplinas nessa perspectiva colocada e que facilita a transferência do conhecimento para aplicação, podem começar a aparecer a partir das indicações e práticas aqui indicadas para o sistema como um todo. Às universidades cabe a missão

irrenunciável de criar, desenvolver, sistematizar e difundir conhecimentos, em suas áreas de atuação, a partir da liberdade de pensamento e de opinião, tendo como meta participar e contribuir para o desenvolvimento social, econômico, cultural e científico da nação, promovendo a inclusão da diversidade étnico-cultural e a redução das desigualdades sociais e regionais do país.

Na universidade contemporânea, - aqui incluídas as estaduais paranaenses, - as atividades de ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis por determinação constitucional, devem-se realizar em perfeita consonância com as peculiaridades, com as vocações, com as dimensões de cada instituição e ainda com as respectivas inserções regionais. Portanto, é determinante dimensionar as formas de articulação da universidade com a sociedade, notadamente no contexto da inovação em que vivemos e na definição das múltiplas maneiras de sua aproximação com os vários segmentos da sociedade organizada, nos setores de serviços, comércio, indústria, tecnologia e de agronegócios e, ainda com os governos onde a universidade deve ser relevante em pelo menos três aspectos: (a) Para a comunidade acadêmica que a constitui, oferecendo um processo de formação dinâmico e articulado, superando as barreiras que se estabeleceram tanto entre o ensino, a pesquisa e a extensão, como também entre as diversas áreas de conhecimento; (b) Para a comunidade em que está situada, demonstrando capacidade de interagir com a sociedade envolvendo seus valores, necessidades, potenciais e saberes, dispondo dos saberes que mobiliza e tendo sensibilidade para integrar os valores de sua vizinhança, contribuindo para sua sistematização, crítica e difusão; e, (c) Para a comunidade de conhecimento em que está integrada, por força de sua especialização e dos saberes de que dispõe. É necessário que seu enraizamento local contribua para sua articulação internacional, uma vez que o País necessita participar como sujeito da nova reorganização mundial onde o conhecimento tem papel estruturador. Em síntese. A mundialização do conhecimento exige que as instituições de ensino superior brasileiras em geral e as estaduais paranaenses em particular tenham especial atenção para o caráter dialético das relações local/global. As preocupações com os processos de internacionalização, devem ser traduzidas em políticas que promovam maior aproximação com instituições estrangeiras e internacionais a partir de relações que valorizem a contribuição nacional, regional e local e, coloquem nossas instituições na condição de sujeitos de processos bi e multilaterais de cooperação. Portanto, a busca permanente de novos caminhos e mecanismos facilitadores do processo cooperativo, a mudança de comportamento das

peças e suas instituições, indicam que é possível assumir a cooperação interuniversitária como fator indutor no processo de desenvolvimento científico, tecnológico e cultural.

Referências Bibliográficas

ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, v.(16):586-612, 1991.

ACHROL, R. S., KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, v.63, (Special Issue), p.146-163, 1999.

ALLCORN, S. Parallel virtual organizations: managing and working the virtual workplace. *Administration & Society*, v.29, n.4, p.412-440, 1997.

ALMEIDA, M. *Desafios na Organização e na Gestão da Universidade*. In: ALMEIDA, M. (Org.). *A universidade possível: experiências da gestão universitária*. São Paulo: Cultura Editores Associados, p. 17-56. 2001.

ALTOÉ, Neusa. **Entrevista**. Maringá. 2004.

ALVES, Oscar. **Entrevista**. Londrina. 2004.

ALVES, S. *Revigorando a cultura da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. *As organizações e a sua administração no Brasil: elementos de análise organizacional*. Recife: Ed. UFPE, 1990.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.

APIESP – Associação Paranaense das Instituições de Ensino Superior Público. Capturado em 09.06.2004 da <http://www.apiesp.org.br>.

ARGYRIS, C. and SCHON, D. A. *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, Cris. *Personalidade e Organização: o conflito entre o individuo e o sistema*. Rio de Janeiro, Ed. Renes, 1968.

ASCH, S. Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments. In: Guetzkow, H. (ed.). *Groups, Leadership and Men* . Pittsburgh, Penn: Carnegie Press, pp. 177-190. 1951.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARNARD, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.

BARON, J.; DOBBIN, F. e JENNINGS, P. D. War and peace: the evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology*, 92:384-411, 1986.

BERGER, P. e T. LUCKMANN. *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores. 1991.

BERLINCK, M. T. In: WEBER, M. *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Editora Cultrix, 1970.

BLACK, J. A., EDWARDS, S. Emergence of virtual or network organizations: fad or feature. *Journal of Organization Change*, v.13, n.6, p. 567-576, 2000.

BLAKE, R. R. and MOUTON, J. S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.

BLAU, Peter M. *Sociologia da Burocracia*. Organizado por Edmundo Campus. RJ: Zahar Editores, 2ª edição, 1971.

BLAU, P. M. ; SCOTT, W. R. *Organizações formais*, São Paulo:Atlas, 1970.

BLOIS, K. A trust interpretation of business to business relationships: a case-based discussion. *Management Decision*, v.35, n.5, p.302-308, 1998.

BOGAN, C. E. and ENGLISH, M. J. *Benchmarking for best practices, winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill, 1994.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. (ed.) *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Editora Ática, 1993.

BOUNASSAR FILHO, Jorge. **Entrevista**. Londrina. 2004.

BRANDT, J. R. Middle Management: Where the Action Will Be. *Industry Week*, 2 may, 1994, p. 31.

BRECKLER, S. J. Empirical Validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984, pp. 1191-1205.

BROCKNER, Joel. *Self-Esteem at Work*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988, chap. 1-4.

BROOKE JR., Paul P.; RUSSEL, Daniel W. and PRICE, James L. Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, May 1988, pp.139-145.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUARQUE, C. *A aventura da universidade*. São Paulo: Editora da Unesp, 1994.

BURELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Ashgate Publishing, 1994.

BURNS, T. e G. M. STALKER. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

BURNS, L. R. and WHOLEY, D. R. Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks . *Academy of Management Journal*, febreury, 1993, pp. 106-138.

BUTLER JR , J. K. and CANTRELL, R. S. A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, August, 1984, p. 19-28.

CAMARGO, Wilson Luiz. **Entrevista**. Guarapuava. 2004.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press, 1962.

CHANLAT, J. F. “L’analyse Sociologique des Organisations: un Regard sur la Production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988)”, *Sociologie du Travail*, 3. 1989.

CHERMANN, L. P. *Cooperação internacional e universidade: uma nova cultura no contexto da globalização*. São Paulo: EDUC, 1999.

CHESBROUGH, H. W. TEECE, D. J. When is virtual virtuous? *Harvard Business Review*, v.74, n.1, p.65-73, 1996.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, USA, v. 6, p. 1-22, 1972.

CNPq. Resenha Estatística do CNPq. Brasília: CNPq. 2003.

COLANDER, D. New institutionalism, old institutionalism, and distribution theory. *Journal of Economic Issues*, v.30, n.2, p.433-442, 1996.

COLOGNESE, Silvio. **Entrevista**. Toledo. 2004.

COLOSSI, N... (et alli.). *A gestão universitária em ambiente de mudança na América do Sul*. Blumenau: Nova Letras, 2002.

_____; SOUZA PINTO, M. D. (Organizadores). *Estudos e perspectivas em gestão universitária*. Blumenau: Nova Letra, 2004.

CRONIN, M. J. *Unchained Value: the new logic of digital business*. Boston: Havard Business School Press, 2000.

CUNHA, C. *Mudanças ambientais e estrutura de relacionamento do corredor de transporte centroleste*. Curitiba: UFPr, 2001. (Dissertação de Mestrado).

CUNHA, Cleverson Renan da ; CARRIERI, Alexandre de Pádua Mapeando as Relações Interorganizacionais na Teoria Organizacional: Garimpando os Principais Periódicos Brasileiros sobre Gestão. *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia (SP), setembro, 2003.

CUNHA, L. A. *A universidade crítica: o ensino superior na República Populista*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

DAFT, R.I. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 4ª ed. 1999.

_____. *Organization Theory and Design*, 6ª ed. Cincinnati, OH: Thomsen, 1998.

DAVIS, G. Agents without principles? The spread of poison pill through the inter-corporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36:583-613, 1991.

DAVIS, S. M. e P.R. LAWRENCE. *Matrix*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977

DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1992.

DESS, G. G., RASHEED, A. M. A., McLAUGHLIN, K. J. and PRIEM, R. L. The New Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, august 1995. pp. 7-20.

DIMAGGIO, P. Constructing an organizational field as a professional object: U. S. art museums, 1920-1940. In: POWELL, W. DIMAGGIO, P. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, p. 267-292. 1991.

DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 1-38. 1991a.

_____ The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 63-82, 1991b.

DIMAGGIO, P. e W. W. POWELL . “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, 48: 147-160. 1983.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1977.

EATON, J. W. (Editor). *Institution Building and Development – from concepts to application*. Sage Publications, Inc. California (USA). First Printing. 1972.

ECHEVERRÍA, J. *Cooperación universitaria en redes telemáticas: Tres propuestas para una Tele-Universidad Iberoamericana*. www.campus-oei.org/superior/boletin2d.htm#1 Capturado em 19.06.2003.

ECO, U. *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Presença, 1983.

ERNST, D. *Inter-firm networks and market structure: driving forces, barriers and patterns of control*, CA: University of California, 1994.

ETZIONI, A. *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa de organizações complexas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

FIEDLER, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

FINGER, A. P. (Org.). *Universidade: organização, planejamento, gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

_____. *Gestão Acadêmica*. In: *Universidade: organização, planejamento, gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988

FIORI, Marco Antonio. **Entrevista**. Londrina. 2004.

FLIGSTEIN, N. The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50:377-91, 1985.

_____. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

FOPROP. Forum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das IES Brasileiras. *Reflexões do Forum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação. XIX Encontro*

Nacional de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das IES Brasileiras. Contribuições para o V Plano Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação. Goiânia. Outubro. 2003.

FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*. Paris: Presses Universitaires de France, 1968.

FUGA, Liana Fátima. **Entrevista**. Cascavel. 2004.

GHORPADE, J. V. *Job Analysis: A Handbook for the Human Resource Director*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

GHOSH, M., JOHN, G. Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, Special Issue, p.131-143, 1999.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.3, p.20-39, Mai./Jun. 1995b.

GODOY, Neumar Adélio. **Entrevista**. Maringá. 2004.

GODOY, Paulo Roberto. **Entrevista**. Ponta Grossa. 2004.

GOMES, Carlos Alberto. **Entrevista**. Guarapuava. 2004.

GOMES, João Carlos. **Entrevista**. Ponta Grossa. 2004.

GORDAN, Pedro Alejandro. **Entrevista**. Londrina. 2004.

GOUGH, H. Personality and Personality Assesment. In Marvin Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Skokie, IL: Rand McNally, 1976, p. 579.

GOULDNER, A. W. Organizational analysis. In: *Sociology Today*, Robert K. Merton, Leonard Broom e Leonard S. Cottrell Jr. (eds.), New York, Basic Books, Inc. Publ., 1959.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *Administração e contexto brasileiro*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HACKMAN, J. R. and OLDHAM, G. R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, August, 1976, pp.250-79.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2001.

HAKANSON, H., *Industrial technological development: a network approach*, London: Routledge, 1987.

HALAL, W. E. From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets Are the New Foundation of Management. *The Executive*, november 1994, p. 69-83.

HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HANNAN, M.T. e FREEMAN, J. H. "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-40. 1977.

HARDY, C. e FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1996.

HARDY, Cynthia e PHILLIPS, Nelson. No joking matter: discursive struggle in the Canadian system. *Organization Studies. London*, v.20, n.1, p.1-24. 1999.

HARRINGTON, S. J.; RUPPEL, C. Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v.42, n.4, p.223-239, 1999.

HASEGAWA, M., FURTADO, A. T. Em direção a um modelo de criação e circulação do conhecimento em networks de inovação. *Anais do 25º Encontro da ANPAD*, 2001.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, v.58, p.71-85, 1994.

HERZBERG, F. *The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human*, ed. rev. Salt Lake City: Olympus, 1982.

HERZBERG, F. ; MAUSNER B. and SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.1959.

HEYDEBRAND, Wolf, Editor. *Comparative Organization: the results of empirical research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1973

HOFSTEDE, G. (1991) *Culture and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company. 1991.

HORTA, José Silvério Bahia. Expansão do Ensino Superior no Brasil. *Revista de Cultura Vozes*, Petrópolis, v. 69, n. 6, p.29-48, ago. 1975.

HOWELL, Jane M. and HIGGINS, C. A. Champions of Tecnological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, June 1990, pp. 317-341.

HUGHES, J. *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

JACKSON, S. E. and SCHULER, R. S. A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August, pp. 16-78, 1985.

JONES, C., HESTERLY, W. S., BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.911-945, 1997.

KAETER, M. The Age of the Specialized Generalist. *Training*, december, 1993. pp.48-53.

KAHN, W. A. e KRAM, K. E. Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences. *Academy of Management Review*, jan. 1994, pp.17-50.

KELLEY, H. H. Attribution in Social Interaction. In: E. Jones et. al. (eds.). *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1972.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1987.

KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, outono de 1993.

KOGAN, N. and WALLACH, M. A. Group Risk Taking as a Function of Members Anxiety and Defensiveness. *Journal of Personality*. March 1967, pp. 50-63.

KUIAVA, José. **Entrevista**. Cascavel. 2004.

KYVELIDIS, Ioannis. State isomorphism in the post-socialist transition. *European integration online papers*. [S.L.],v.4,n.2,jul. 2000,
<http://www.eiop.or.at/eiop/texte/2000-002.htm>.

LAWRENCE, Paul R. LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

_____. *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967a.

LEACH, E. R. *Repensando a antropologia*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

LEAVITT, H. J. *Managerial Psychology*, ver. Ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1964.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic enquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.

LIPNACK, J. and STAMPS, J. *The Team Net Factor*. Essex junction, Verm.: Oliver Wight Publications, 1993.

LITTERER, J. H. (1970). *Análise das Organizações*. São Paulo: Atlas

LOPES, Ascêncio Garcia. **Entrevista**. Londrina. 2004.

LUBZYCK, João. **Entrevista**. Ponta Grossa. 2004.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MELO, P. Antônio e COLOSSI, N. (Organizadores). *Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade*. Florianópolis: Insular. 2004.

MACHADO, N. S. e COMASSETTO, V. *As configurações de poder e as escolhas estratégicas: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó*. Florianópolis. Monografia (apresentada para conclusão da disciplina de Controle Externo nas Organizações). Curso de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MACHADO, N. S. e SILVEIRA, A. *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Editora Insular, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: *Handbook de estudos organizacionais*. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (org. edição original); Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (org. edição brasileira). Vol. 1. (220-226). São Paulo:Atlas, 1998.

MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCOVITCH, J. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.

MARQUES, E. C. *Estado e Redes Sociais: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro*. São Paulo: Revan/FAPESP, 2000.

McCLELLAND, D. C. and WINTER, D. G. *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press. 1969.

McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERTON, R. K. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968.

MEYER, J. W. e B. ROWAN “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, In: J. W. MEYER e R. W. SCOTT. *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. London: Sage Publications. 1992.

MEYER, J. W. “The Effects of Education as an Institution”, *American Journal of Sociology*, 83: 53-77. 1977.

MILANEZ, Wilson Luiz. **Entrevista**. Guarapuava. 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.); DELANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. *Pesquisa social – teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes. 20ª ed. 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Exposição de Motivos. Anteprojeto de Lei da Educação Superior*. <http://www.mec.gov.br/reforma/default.asp>. Capturado em 29.07.2005.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *O Processo de estratégia*. Trad. James Sunderland Cook, - 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979

MIZRUCHI, Mark S. ;SCHWARTZ, Michael, Editores. *Intercompany Relations: The structural analysis of business*. UK: Cambridge University Press, 1987.

MONGRUEL, Odeni. **Entrevista**. Ponta Grossa. 2004.

MORENO, J. L. Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology. *American Sociological Review*, june, 1947.

MORGAN, Gareth. *Images of organizations*. Califórnia: Sage Publications, 1986.

MOTTA, F. C. P. e VASCONCELLOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 1997.

MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. F. G., WOOD JR, T. O novo sentido da liderança: controle social das organizações. In: Wood Jr., T. (coord.), *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F. C. P. O estruturalismo e a teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, vol. 10, n.4. dez. 1970.

MUNTER, M. Cross-Cultural Communication for Managers. *Business Horizons*, may-june of 1993, p. 75-76.

NANUS, B. *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. Chicago: Contemporary Books, 1989.

NELSON, R. e WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

NOGUEIRA, O. *Pesquisa social: introdução às suas técnicas*. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1975.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. *The differentiated network*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco. 1997.

NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v.5, n.1, p.97-112, 1991.

OLIVEIRA, Ricardo Rocha de. **Entrevista**. Cascavel. 2004.

OLIVEIRA, João Ferreira de. *A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais: o caso da Universidade Federal de Goiás (UFG)*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP). 210p. 2000.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v.19, p.549-583, 1998.

OLSON, James M. and ZANNA, Mark P. Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, vol. 44, 1993, pp. 117-154.

ORLANDO, Alcibiades Luiz. **Entrevista**. Cascavel. 2004.

PAGÈS, M. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PALMER, D.; JENNINGS, P. D. e ZHOU, X. Late adoption of the multidivisional form by large U. S. corporation: institutional, political and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38:100-31, 1993.

PARANÁ. Decreto n. 18.109, de 28 de janeiro de 1970. Cria, sob a forma de fundação, a Universidade Estadual de Maringá e dá outras providências.

_____. Decreto n. 18.110, de 28 de janeiro de 1970. Cria, sob a forma de fundação, a Universidade Estadual de Londrina e dá outras providências.

_____. Decreto n. 18.111, de 28 de janeiro de 1970. Cria, sob a forma de fundação, a Universidade Estadual de Ponta Grossa e dá outras providências.

_____. Decreto n.º 2.352, de 27 de janeiro de 1988. Institui, a UNIOESTE e dá outras providências.

_____. Lei n. 6.034, de 6 de novembro de 1969. Cria, as Universidades Estaduais de Londrina, Maringá e Ponta Grossa e dá outras providências.

_____. Lei n. 8.675, de 21 de dezembro de 1987. Autoriza, o Poder Executivo a instituir a gratuidade de ensino em todas as instituições de ensino superior mantidas pelo Estado do Paraná.

_____. Lei n. 8.680, de 30 de dezembro de 1987. Autoriza, o funcionamento da UNIOESTE e dá outras providências.

_____. Lei n. 9.295, de 13 de junho de 1990. Institui, a UNICENTRO e dá outras providências.

_____. Lei n. 9.663, de 16 de julho de 1991. Transforma, a UEL, a UEM, a UEPG, a UNIOESTE e, a UNICENTRO em autarquias e dá outras providências.

_____.UEL. Estatuto da UEL. Capturado em 01.06.2004 da <http://www.uel.br>.

_____.UEL. Regimento do Conselho de Interação Universidade-Sociedade. Capturado em 06.05.2004 da <http://www.uel.br>.

_____.UEL.Regimento Geral da UEL. Capturado em 01.06.2004 da <http://www.uel.br>.

_____.UEM. Estatuto da UEM. Capturado em 24.03.2003 da <http://www.uem.br>.

_____.UEM. Regimento Geral da UEM. Capturado em 24.03.2003 da <http://www.uem.br>.

_____.UEPG.Estatuto da UEPG. Capturado em 15.04.2004 da <http://www.uepg.br>.

_____.UEPG.Regimento Geral da UEPG. Capturado em 14.05.2004 da <http://www.uepg.br>.

_____.UNICENTRO.Estatuto da UNICENTRO. Capturado em 13.04.2004 da <http://www.unicentro.br>.

_____.UNICENTRO. Regimento Geral da UNICENTRO. Capturado em 12.03.2004 da <http://www.unicentro.br>.

_____.UNIOESTE.Estatuto da UNIOESTE. Capturado em 29.04.2004 da <http://www.unioeste.br>.

_____.UNIOESTE.Regimento Geral da UNIOESTE. Capturado em 23.04.2004 da <http://www.unioeste.br>.

PARSONS, T. *Structure and process in modern society*. Glencoe, III., The Free Press, 1960.

_____. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, jun. 1956.

PATTON, M. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 1990.

PAVANELLI, Gilberto Cezar. **Entrevista**. Maringá. 2004.

_____. *Revista Conexão – Paraná*. Ano VI, N.70/71, pág. 15. Julho/Agosto 2005.

PEREIRA DE SOUSA, Paulo Roberto. **Entrevista**. Maringá. 2004.

PODOLAN, Ewaldo. **Entrevista**. Ponta Grossa. 2004.

PONTE DE SOUSA, Fernando. **Entrevista**. Florianópolis. 2004.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, v.79, n.3, p.63-78, 2001.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POWELL, Walter e DIMAGGIO, Paul. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWELL, Walter e DIMAGGIO, Paul. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Chicago University Press. 1991.

POUILLON, J. *Uma tentativa de definição*. In: Pouillon; Godelier et. Al. Problemas do estruturalismo. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

PUGH, Derek S. *Studying organizational structure and process*. In: Beyond Method. edited by Gareth Morgan. CA: Sage Publication, 1984.

PUGH, D.S., HICKSON, D. J. e HININGS, C. R. An empirical taxonomy of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, v.14 (115-126), 1969.

PUPPATO, Lygia. **Entrevista**. Londrina. 2004.

PURPUR, Rodolfo. **Entrevista**. Maringá. 2005.

RIBEIRO, N. F. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*; apresentação de Clóvis Cunha da Gama Malcher. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. & COULTER, M. *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda. 5ª ed. 1998.

ROETHLISBERGER, F. J. and W. J. DICKSON. *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

ROTTER, Julian B. Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, vol. 80, n. 609 (1966).

ROWAN, B. Organizational Structure and the Institutional Environment: The case of Public Schools. *Administrative Science Quarterly*. V. 27, p. 259-279, 1982.

RURA, T. e MINER, A. *Degrees of institutionalization in organizational routines*. Working paper 9-94-16, Madison: University of Wisconsin, School of Business, 1994.

SCHALLEMBERGER, Erneldo. **Entrevista**. Toledo. 2004.

SCHOLTES, P. R. *Times da Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 1992.

SCHUTZ, A. *The problem of rationality in the social world*. New York: Econômica, 1943.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications. 1995.

_____. "The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements". In: J. W. MEYER e W. R. SCOTT *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage Publications. 1992.

_____. *Organizations rational, natural, and open systems*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

SEBASTIÁN, J. *Informe sobre la cooperación académica y científica entre España y América Latina*. Editado por la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). Madrid. ISBN 84-930819-0-6. 445 páginas. 1999. Capturado em 19.06.2003 da <http://www.crue.upm.es/>

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

SELZNICK, P. *A liderança na administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

_____. *Leadership in Administration*. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

_____. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of Califórnia Press, 1955.

_____. *TVA and the grassroots*. Berkeley: California University Press, 1949.

SHENN, Maria R. C. C. *Política educacional e hegemonia: a criação das primeiras universidades estaduais do Paraná na década de 1960*. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas (SP). 271 p., 2000.

SIMON, Herbert A.; SMITHSBURG, D. W. e THOMPSON, V. A. *Public Administration*, New York, Knopf, 1950.

SIVADAS, E., DWYER, R. F. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, v.64, p.31-49, 2000.

SKINNER, B. F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Knopf. 1972.

_____. *Contingencies of Reinforcement*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971.

_____. *Science and Human Behavior*. New York: Free Press. 1953.

SLACK, Trevor e HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. *Organization studies*. London: jun. 1994, v.15, n.6, p.803-27. 1994.

SNYDER, M. *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*. New York: W. H. Freeman, 1987.

SOUZA, Luiz Antonio de. **Entrevista**. Maringá. 2004

SOUZA, Marcos Vinicius Pires de. **Entrevista**. Cascavel. 2004.

SPERANDIO, Décio. **Entrevista**. Maringá. 2004.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STREUBERT, H. & CAMPERTER, D. *Qualitative research in nursing*. Philadelphia: Lippincott, p.12, 1995. (capturado de www.windsor.igs.net/~nhodgins/ em 09/09/02).

STEIL, A. V., M. A., BARCIA, R. M. Aspectos estruturais das organizações virtuais. *Anais do 23º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.

STEWART, T. A. Managing in a Wired Company. *Fortune*, 11 july, 1994, pp. 44-56.

STINCHCOMBE, Arthur. Social Structure and Organizations. In MARCH, James (ed). *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand-McNally. 1965. Pp. 142-193.

TATTO, L.; DE CAON, K. D.; COLOSSI, N. Autonomia Universitária Sem Respostas Fáceis. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*. Maringá, v. 25, n. 2, p. 283-293, 2003.

TAVARES, Daniel Albach. **Entrevista**. Ponta Grossa. 2004.

TESTA, Jackson Proença. **Entrevista**. Londrina. 2004.

THOMPSON, J. D. ; MCEWEN, W. J. , in: Amitai Etzioni, “Objetivos Organizacionais e Ambiente”, *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1981.

THOMPSON, James D. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

THONSOM, João Carlos. **Entrevista**. Londrina. 2004.

TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: *Handbook de estudos organizacionais*. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R.

Nord (org. edição original); Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (org. edição brasileira). Vol. 1. (196-219). São Paulo:Atlas, 1998.

Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, v. 28 (22-39), 1983.

TOMASKO, Robert M. *Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1992.

TRIST, E. L. Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Humans Relations*, 36: 269-284, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

URWICK, L. *The Elements of Administration*. New York: Harper & Row, 1944.

VAN DE VEN, Andrew H. Sugestion for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, USA, v. 13, p. 169-188, 1992.

VENKATRAMAN, N., HENDERSON, J. C. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, v.40, n.1 p.33-48, 1998.

VIET, J. *Métodos estruturalistas nas ciências sociais*. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro Ltda, 1967.

VIZEU, F. Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática. *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia (SP), setembro, 2003.

VON BERTALANFFY, L. The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 3: 23-29, 1950.

_____. *General systems theory: foundations, development, applications*. New York: Brasiller, 1968.

VYGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. São Paulo: Mantins Fontes, 1994.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. London: Oxford University Press, 1947.

WILKE, J. R. Computer Links Erode Hierarchical Nature of Workplace Culture. *Wall Street Journal*. December 9, 1993, p. A1.

WILLIAMSON, O. E. The institutions of governance. *The American Economic Review*, v.88, n.2, p.75-79, 1998.

WOODWARD, J. J. *Industrial Organization: Teory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965.

YASAI-ARDEKANI, M. Structural Adaptations to Environments. *Academy of Management Review*, january 1986, pp. 9-21.

ZANETTE, Vitor Hugo. **Entrevista**. Guarapuava. 2004.

ZUCKER, L. G. Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger, p. 23-49, 1988.

_____. Institutional Theories of Organization. *Annual Rewiew of Sociology*. v. 13, p. 443-464, 1987.

_____. "The role of Institutionalization in Cultural Persistence" *American Sociological Review*, 42: 726-743. 1977.

OBS. Os autores de entrevistas não citados no corpo do trabalho então citados no Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD).

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de Instrumento de Coleta de Dados

Roteiro de Entrevista

I PARTE - Apresentação do Pesquisador e dos Objetivos da Pesquisa

- Apresentação do pesquisador
- Objetivo da pesquisa : objetivo geral - **aproximar visões e experiências institucionais visando a cooperação acadêmica e organizacional, na perspectiva estrutural e comportamental das instituições de ensino superior públicas estaduais paranaenses. Específicos** - (a) **Analisar o processo de institucionalização, das respectivas universidades estudadas, identificando suas características comuns e diferenciadas;** b) **Analisar a estrutura e o comportamento organizacional, respectivamente, nas universidades estudadas, identificando fatores comuns e diferenciados entre elas;** c) **Circunscrever a influência do processo de institucionalização no comportamento e estrutura nas universidades estudadas;** d) **Propor diretrizes de cooperação interuniversitária, capazes de estimular o intercâmbio científico e tecnológico entre as universidades do sistema público estadual paranaense.**
- Informações sobre a forma de como a entrevista será conduzida; o material de apoio a ser utilizado durante a entrevista e a estimativa de tempo previsto.
- Indagação sobre a autorização, ou não, do nome do entrevistado na tese.

II PARTE - A condução da entrevista

A entrevista será realizada com o informante-chave, explorando três grandes dimensões, aqui denominadas de blocos, a saber, respectivamente: a Institucionalização, a Estrutura e Comportamento e ao final a Cooperação Interuniversitária. O propósito é conhecer, a partir do informante-chave, cada uma das dimensões.

No primeiro bloco da entrevista, explora-se a dimensão da institucionalização da IES. Será solicitado do informante-chave para que fale (discorra) como foi o processo de institucionalização em relação aos seguintes fatores:

- (a) *Cursos de graduação e áreas de conhecimento* – como foram criados? Por que foram criados?
- (b) *Cursos de pós-graduação strictu senso e áreas de conhecimento* – como foram criados? Por que foram criados?
- (c) *Pesquisa e linhas e áreas de pesquisa* - como foram criadas ? Por que foram criadas?
- (d) *Atividades e ações de extensão* – como foram criadas? Por que foram criadas?
- (e) *Publicações* – Como surgiram ? Por que? Em que áreas de conhecimento?
- (f) *Aspectos históricos da IES (criação: fatos e personagens)* – Por que? Como? Quando? Quem?
- (g) *Aspectos legais (legislação federal, estadual, municipal)* – Por que? Como? Quando?
- (h) *Ambiente (externo e interno)* – Por que? Como? Quando? Quem?

Em cada conjunto de fatores listados nas letras de (a) até (h), o entrevistador fará uso de termos como: Por Que? Como? Quando? Onde? O que o Sr. quer dizer quando... Em que circunstância... Dê um exemplo... Como se justifica... Mais alguma coisa...

No segundo bloco da entrevista, explora-se a dimensão da estrutura e comportamento da IES. Será solicitado do informante-chave para que fale (discorra) como foi o processo de estrutura e comportamento da IES em relação aos seguintes fatores:

- (a) *Missão, Visão e Objetivos – posicionamento estratégico* – Qual? Por que? Quando?
- (b) *Cultura Organizacional* – Qual? Por que?
- (c) *Política de Recursos Humanos (de contratar, qualificar tanto corpo docente como técnico-administrativo)* – Qual? Por que? Quando?
- (d) *Motivação e Comportamento (comprometimento: "vestir a camisa")*– Qual? Por que? Quando?
- (e) *Processo Decisório (criação de cursos, linhas de pesquisa, investimentos)* – Qual? Por que? Quando?
- (f) *Processo Sucessório (Reitor, Diretor, Chefe de Departamento, Coordenador de Curso)* – Qual? Por que? Quando?
- (g) *Processos Organizacionais (Contratação, Orçamento, Gestão Acadêmica e*

Financeira/Administrativa) – Qual? Por que? Quando?

(h) Tamanho (corpo docente, discente e técnico, infra-estrutura) – Qual? Por que? Quando?

Em cada conjunto de fatores listados nas letras de (a) até (h), o entrevistador fará uso de termos como: Por Que? Como? Quando? Onde? O que o Sr. quer dizer quando... Em que circunstância... Dê um exemplo... Como se justifica... Mais alguma coisa...

No terceiro bloco da entrevista, explora-se a dimensão da cooperação interuniversitária da IES. Será solicitado do informante-chave para que fale (discorra) sobre a cooperação interuniversitária da IES a partir dos fatores explorados nas dimensões anteriores (Institucionalização e Estrutura e Comportamento), evidenciando:

(a) Importância da cooperação interuniversitária - Qual? Por que? Onde? Quando?

(b) Capacidade da IES em cooperar com as demais IES do sistema de ensino superior público estadual paranaense (áreas, formas) - Qual? Por que? Onde? Quando?

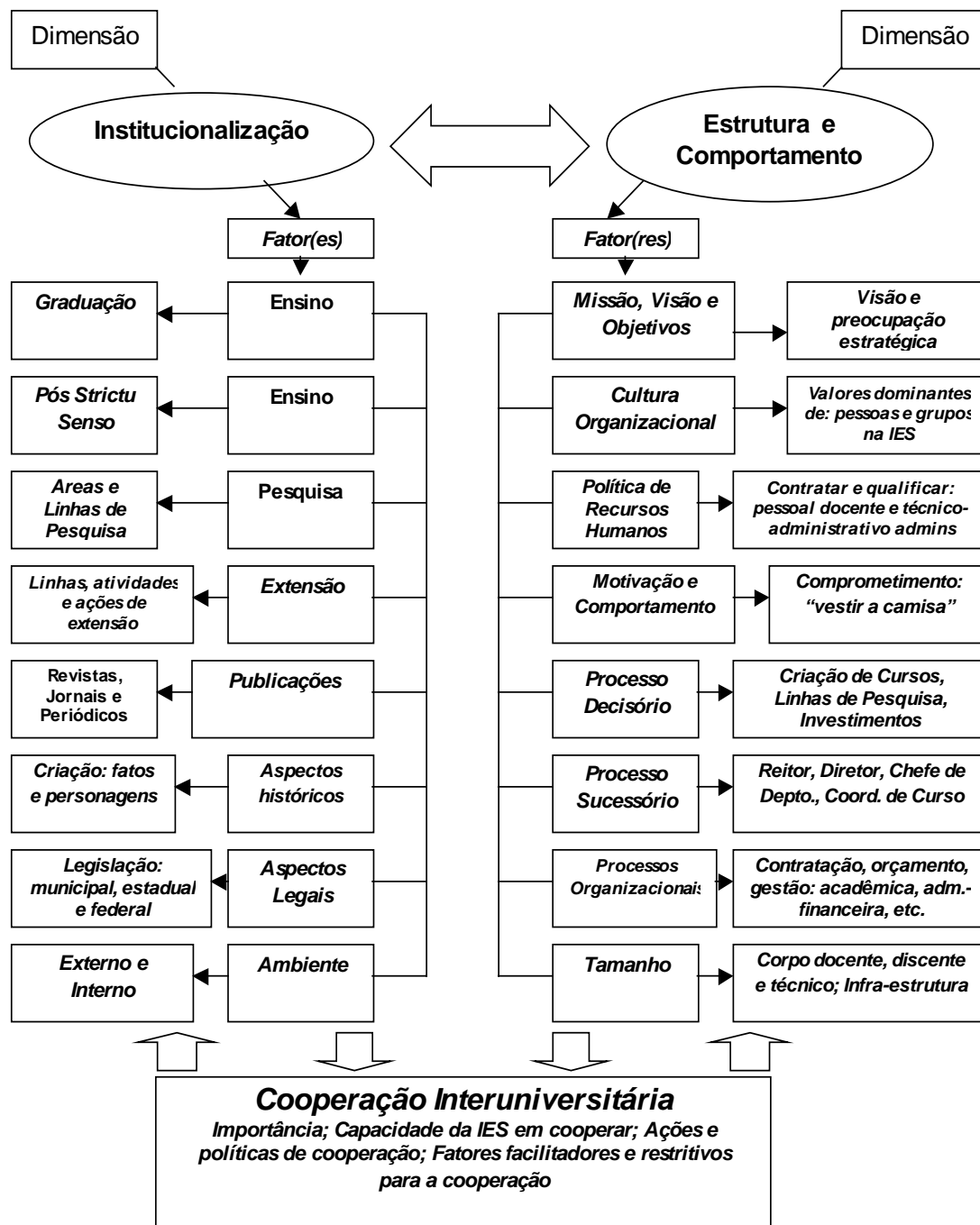
(c) Ações e políticas de cooperação - Qual? Por que? Onde? Quando?

(d) Fatores facilitadores e restritivos para a cooperação universitária - Qual? Por que? Onde? Quando?

Em cada conjunto de fatores listados nas letras de (a) até (d), o entrevistador fará uso de termos como: Por Que? Como? Quando? Onde? O que o Sr. quer dizer quando... Em que circunstância... Dê um exemplo... Como se justifica... Mais alguma coisa...

Obrigado pelas Informações Prestadas!

**Esquema Geral de Dimensões e Fatores Constituintes Aplicados ao
Levantamento do Potencial de Cooperação da IES**



Definição de Termos

A seguir apresenta-se a definição de termos utilizados no contexto da entrevista que envolve as questões relativas a institucionalização, a estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses.

Ambiente – Envolve fatores de natureza econômica, política, social e cultural tanto a nível interno de cada IES quanto a nível de seu ambiente externo.

Aspectos Históricos – Circunstâncias, fatos e personagens que envolvem a criação, desenvolvimento e consolidação da IES.

Aspectos Legais – Legislação a nível municipal, estadual e federal que interfere direta ou indiretamente na institucionalização, forma e operação da IES.

Cultura Organizacional – Todos aqueles valores dominantes de pessoas e grupos que passam a ter alguma influência na definição do comportamento e resultados da IES.

Ensino de Graduação – Primeiros cursos, áreas de conhecimento, razões e fatores de sua criação na IES.

Ensino de Pós-Graduação Stricto Senso – Primeiros cursos, áreas de conhecimento, razões e fatores de sua criação, tanto a nível de mestrado quanto de doutorado na IES.

Extensão – As principais linhas, atividades e ações de extensão na IES.

Missão, Visão e Objetivos – Conjunto de posicionamentos e ações articuladas para manter ou alcançar determinados resultados para a IES. (exemplos: obter o reconhecimento, construir o campus, consolidar a pesquisa, melhorar a qualidade do ensino, etc.)

Motivação e Comportamento – Conjunto de valores, atitudes e ações que levam o funcionário e o professor ao comprometimento (“vestir a camisa”) com a sua IES.

Política de Recursos Humanos – Diretrizes e ações voltadas para a contratação, qualificação dos recursos humanos tanto para o pessoal docente quanto administrativo da IES.

Processo Decisório – Em relação a criação de cursos, linhas de pesquisa, investimentos na IES.

Processo Sucessório – Sistemática e critérios para a escolha de Reitor, Diretor, Chefe de Departamento e Coordenador de Colegiado na IES.

Processos Organizacionais – Relativos a Contratação, Orçamento, Gestão Acadêmica e Administrativo-Financeira na IES.

Pesquisa – Linhas e áreas de pesquisa na IES.

Publicações – Revistas, periódicos, jornais (primeiras publicações, como surgiram.. por que surgiram...) na IES.

Tamanho – dimensões quantitativas em relação a: docentes, discentes, pessoal técnico administrativo; instalações, laboratórios, área construída, etc. da IES.

Palavras “mágicas” da entrevista:

Por Que?

Como? Quando? Onde?

O que o Sr. quer dizer quando...

Em que circunstância...

Dê um exemplo...

Como se justifica...

Mais alguma coisa...

Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os Informantes-Chave (em CD)